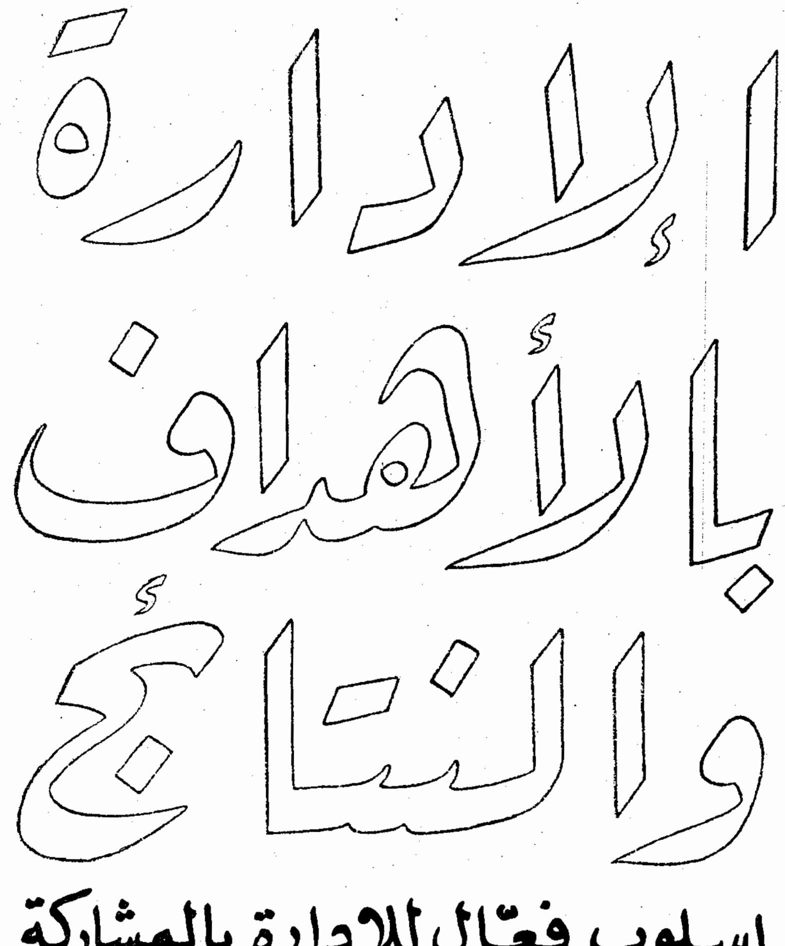
الإدارة بالأهداف والنتائج

اسلوب فعّال للإدارة بالمشاركة
ومنهج منطقي لتطوير المنظمات

الدكتور سيد الهواري



الإدارة بالأهداف والنتائج



الإدارة بالأهداف والنتائج

اسلوب فعّال للإدارة بالمشاركة ومنهج منطقى لتطوير المنظمات

الدكتور سيّد الهوّارى

أستاذ إدارة الأعمال — كلية التجارة جامعة عين شمس

Ph.D.,M.B.A., (New York University, U.S.A.)

١٩٨٦

الطبعة الثانية

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العينى القاهرة

الطبعة الأولى : ١٩٧٦

الطبعة الثانية : ١٩٨٦

مقدمة

يتساءل الكثيرون عن الإدارة بالأهداف والنتائج ويختلفون حول مفهومها : فالبعض يرى أن الإدارة ــ أى إدارة ــ لابد وأن يكون لها أهداف ونتائج ، وبالتالى فليس هناك جديد فى الإدارة بالأهداف والنتائج : إنهم يقولون أنها الإدارة التى نعرفها ونمارسها منذ آلاف السنين. وعلى النقيض الآخر نرى آخرون يصرون على أنها فلسفة جديدة للادارة تحوى مفاهيم وتقاليد تعكس أعلى درجات الحضارة . وبين الطرفين يرى آخرون أنها تطور طبيعى فى علم الإدارة ومع ذلك فهى أداة حادة لا يقدر المديرون على استخدامها ، ويمارسون نوعاً سهلا يطلق عليه « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » . فما هى الإدارة بالأهداف والنتائج بالضبط ؟ وماهى ضرورتها ؟ وما هو جوهرها ؟ وما هى النظم المدعمة لها ؟ وما هى مقومات نجاحها ؟ وكيف يمكن تطبيقها ؟ .

إن هذا الكتاب يتصدى للاجابة عن هذه التساؤلات وهو ــ بهذا ــ يهدف إلى تحقيق النتائج الآتية :

- استيعاب القارىء لمفهوم « الإدارة بالأهداف والنتائج » وسماتها الرئيسية التى تميزها عن « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » باعتبار الأخيرة نمط الإدارة السائدة اليوم فى كثير من بلاد العالم .

- إقتناع القارىء بضرورة تبنى « الإدارة بالأهداف والنتائج » باعتبارها أسلوباً فعالا للادارة ومنهجاً منطقياً لتطوير المنظمات .

* تفهم القارىء لمقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج وضرورة تدعيمها بنظم للعاملين ونظم مالية ونظم معلومات تستمد منطقها من منطق النتائج للمناصب الإدارية .

* إلمام القارىء بكيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج والدروس المستفادة من تجارب الشركات التى تبنت النظام .

وبينما كان المخزون العالمى من الفكر الإدارى المعاصر المادة الخام التى استقيت منها فكرة الكتاب إلا أن خبراتنا العملية فى مجال الاستشارات الإدارية والتنظيمية وفى برامج تدريب المديرين — فى مصر والبلاد العربية — كانت هى الحاكم فى صياغة أفكار هذا الكتاب وعرض المفاهيم والأساليب .

ولما كانت الطبعة الأولى من هذا الكتاب التى صدرت عام ١٩٧٦ قد نفذت منذ فتره فإن استمرار الطلب على الكتاب قد شجعنا على إعادة تأليفه فى ضوء خبراتنا التى اكتسبناها فى تلك الفترة مع إحداث مزيد من الايضاح والتبسيط والتعميق .

ولكننى مع هذا لا أدعى أننى وضعت الكلمة الأخيرة عن الإدارة بالأهداف والنتائج ولكننى ما زلت أرى أنها المخرج الوحيد من مأزق الإدارة بالنشاط ورد الفعل الذى هو السبب فى التخلف الإدارى الذى نعانى منه .

والله من وراء القصد .

يناير ١٩٨٦م

د . سيد الهوارى

فهرست المحتويات

رقم الصفحة

رقم الصفحة

١

مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

* المام القارىء بوجهات النظر اليوم فى الادارة بالأهداف والنتائج .
* تفهم القارىء لنقط التركيز فى عملية الإدارة بالأهداف والنتائج .
* تفهم القارىء للسمات الرئيسية ومراحل الإدارة بالأهداف والنتائج .
* تفهم القارىء للطبيعة المتميزة للادارة بالأهداف والنتائج .

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فان خطة هذا الفصل هى دراسة الموضوعات الآتية :

* **الإدارة بالأهداف اليوم – وجهات نظر .**
* **الإدارة بالأهداف فى « عجلة » عملية الإدارة .**
* **السمات الرئيسية للادارة بالأهداف والنتائج .**
* **الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للادارة .**
* **الإدارة بالأهـــداف والنتائج أسلوب لتطور المنظمات .**
* **الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة إدارة .**

الإدارة بالأهداف MBO – وجهات نظر

ربما يكون من الإنصاف أن نذكر أن أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو « بيتر دركر » Drucker أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة « نيويورك » عام ١٩٥٤ فى كتابه « الإدارة فى التطبيق » The Practice of Management لقد كانت وجهة نظر « دركر » أن منشات الأعمال تحتاج إلى « مبدأ إدارة » يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفى نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد فى أهداف عامة مشتركة . إن المبدأ الوحيد الذى يمكن أن يحقق ذلك هو : الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية[1] .

Management by Objectives and Self-control

ومن يومها أصبحت «الإدارة بالأهداف» Management by Objectives – مثلها مثل أى شىء آخر – يمكن النظر إليها من عدة زوايا .

فالبعض ينظر إليها على أنها طريقة للادارة لا تختلف كثيراً عن الإدارة التى نعرفها منذ خمسين سنة ، فى حين أن البعض يصر على أن الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة للادارة يتطلب الأخذ بها تغييراً فى المفاهيم وفى الافتراضات الأساسية عن الإنسان ودوافعه وسلوكه .

يقول « موريسى » Morrisey إن « الإدارة بالأهداف والنتائج » ليست أسلوباً تكنولوجياً للادارة مبتكراً حديثاً ولكنه مجرد منهج منطقى واضح للادارة ، وإن كان يسرع فى وضع تحفظ بأن الأمر يتطلب من المديرين أن يغيروا من أنماطهم الإدارية تغييراً جذرياً . إنه يضع تعريفاً مبسطاً للادارة

---

(١) Drucker, *The Practice of Management.*

بالأهداف على أنها : « إدارة تحوى أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج »[١] . (لاحظ أن « موريسى » يضيف كلمة النتائج بعد الأهداف) .

إن تعريف « موريسى » هذا للادارة بالأهداف والنتائج لا يخرج عن المفهوم العادى عن الإدارة وإن كان قد ركز قليلا على وضوح النتائج المتوقعة وتحديدها . وبالتالى فهو منطقى مع نفسه فى قوله إن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجياً مبتكراً . ونحن نرى رأياً مخالفاً لرأيه .

أما « جون همبل » Humble — وهو من أكبر دعاة الإدارة بالأهداف فى إنجلترا وله أفلام بنفس الإسم — فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها : « نظام ديناميكى يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام ولتطوير نفسه ذاتياً »[٢] .

واضح أن « همبل » يفترض وجود معضلة طرفها الأول : الشركة ، بأهداف ربحية ونمو ، وطرفها الآخر : المدير ، بأهداف للاسهام والتطوير الذاتى . وإن الإدارة بالأهداف هى النظام الذى يجمع بين محورى المعضلة بشكل ديناميكى (متحرك) . إن التركيز هنا بالطبع على عملية وضع الأهداف باعتبارها أهم عملية من العمليات التخطيطية .

وبينما يركز « همبل » على الجانب التخطيطى وبصفة خاصة وضع الأهداف ، فان « أوديورن » Odiorne يركز على إشتراك كل من الرئيس والمرءوسين فى وضع الأهداف معاً وتحديد المسئولية فى شكل نتائج (وليس

---

(١) Morrisey, *Management By Objectives and Results*, p. iv.

(٢) Humble, *How to Manage By Objectives*, p. 33.

فى شكل أنشطة) واستخدام تلك النتائج كمقاييس لتقيم أداء الأفراد . يقول « أوديورن » إن الإدارة بالأهداف هى : « طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرءوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة ، وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية فى شكل نتائج متوقعة ، واستخدام تلك المقاييس كموجهات فى تشغيل الإدارات وفى تقييم إسهامات أفرادها »(١) . إن تعريف «أوديورن» أكثر تعبيراً عن الإدارة بالأهداف من تعريف « همبل » .

أما « ريدن » Reddin فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب يتم به تحميل المناصب الإدارية بأهداف وربط أهداف المناصب بعضها ببعض وبأهداف الشركة ككل . إنه يعرف الإدارة بالأهداف على أنها : « إنشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دورياً إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها البعض أفقياً ورأسياً ومع التخطيط فى المستقبل »(٢) .

إن تعريف « ريدن » تعريف مفيد من الناحية العملية ، حيث التركيز على « الفاعلية » والمجالات التى يمكن أن تتحقق فيها فاعلية المدير ومقاييس الفاعلية ... إن مدخل « ريدن » مدخل « ميكانيكى » لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف ، وهو يفترض أن كل المطلوب هو المعرفة بالطريقة ، غير واع للثورة العقلية التى يتطلبها وضع نظام الإدارة بالأهداف .

إن « رايا » Raia يصر على أن الإدارة بالأهداف — قبل أى شىء آخر فلسفة للادارة : فلسفة تعكس طريقة إيجابية فى الإدارة أكثر من أنها تعكس طريقة سلبية أو رد فعل . إن التركيز هو على التنبوء بالمستقبل والتأثير فيه أكثر

---

(١) Odiorne, *Management By Objectives*, p. 55.

(٢) Reddin, *Effective Management By Objectives*, p. 12.

من الاستجابة للمؤثرات والحوادث . يقول « رايا » أيضاً أنها فلسفة « مهيئة » للنتائج » results-oriented . إن المحور الرئيسى هو على التغيير **وعلى تحسين كل من الفرد والمنظمة** . إنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم فى إدارة المنظمة التى ينتمون إليها . إن إسهام المديرين فى الإدارة — على حد تعبير « رايا » — طراز إدارى يتفق مع ويشبع احتياجات المجتمع الحديث[١] . واضح أن « رايا » ينظر إلى الإدارة على أنها فلسفة وأسلوب للتطوير التنظيمى ككل
Organization Development.

وربما يكون أكثر الأشخاص تأثيراً فى اعتبار الإدارة بالأهداف فلسفة للادارة أكثر من كونه أسلوباً للادارة « ملك جرجور » MeGregor عن « مفهوم التكامل والرقابة الذاتية » . إن هذا المفهوم مبنى على أن المديرين فى المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتياً ، ويراقبون أنفسهم ذاتياً فى تحقيقهم لأهداف المنظمة إذا التزموا بها . ولما كان عمل المديرين « مجهوداً فكرياً » — — على حد تعبير « ملك جرجور » — فان إدارة ذلك العمل تتكون من وضع أهداف ، والحصول على إلتزام مهنى بتحقيقها .

وإن الالتزام المهنى الأصيل مبنى على « التكامل » — تكامل أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة ... على أساس أن الأهداف الشخصية ستتحقق عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة[٢] .

واضح من أفكار « ملك جرجور » أن « الالتزام بالأهداف يحقق

---

(١) Raia, *Management By Objectives.*

(٢) McGregor, *Integration and Self-Control* p. 11.

الرقابة الذاتية » وهو بديل « للرقابة من أعلى » . . إن ذلك معناه تغيير فى الافتراضات الأساسية عن طبيعة الإنسان الفرد (إن الإنسان شخص كسول يكره العمل) إلى القول إن الإنسان شخص محترم يعرف الحق والواجب : ماله وما عليه . . يريد أن يحقق ذاته . . إلخ .

وبشكل إجمالى يمكن التميز بين عدةوجهات نظر للإدارة بالأهداف من قبل الدول . فنى أمريكا ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها ــ أساساً ــ نظام للتحفيز الفردى والمشاركة فى الإدارة وتقييم الأداء Motivations and Participation and appraisal أما فى إنجلترا فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها ــ أساساً ــ نظام للتخطيط على مستوى الشركة كاستراتيجية إدارية . أما فى كندا فان الحكومة الفيدرالية قد استخدمته على أنه نظام للتقييم Appraisal تقوم بتطبيقه إدارة الأفراد كبديل لتقييم الأفراد على أساس نظام التقيم التقليدى بالنقط Merit-rating (سلوك الموظف وشخصيته وطريقة عمله ...) .

من هذا العرض يتضح أن نظام الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليه من عدة زوايا ، ويمكن استخدامه لتحقيق عدة أغراض . فالذى ينظر إلى « رأس » النظام يراه نظاماً تخطيطياً استراتيجياً أو تخطيطاً تكتيكياً (الأجل القصير) والذى ينظر إلى « ذيل » النظام يفكر فى أنه نظام لتقييم الأداء . . تقييم أداء المديرين . . والذى ينظر إلى « وسط » النظام يراه على أنه نظام للتحسين والتطوير . .

الإدارة بالأهداف فى عجلة عملية الإدارة

ربما يجد الإنسان نفسه الآن فى حيرة من أمر الفكر الادارى قديمه وحديثه ويتساءل كيف يمكن أن ينشأ اختلاف فى « الادارة فى التطبيق العملى » وهل هناك وسيلة لشرح هذا الاختلاف أو تقريب الصورة إلى الأذهان .

إننا نعتقد أن الاختلاف — فى التطبيق — هو فى الواقع إختلاف فى التركيز على عنصر أو أكثر من عملية الإدارة . ولتوضيح المقصود من عناصر الإدارة فاننا ننقل هنا شكلا يبين عناصر عملية الإدارة كما شرحناها بالتفصيل فى كتابنا : الإدارة (طبعة ١٩٧٦) .

من الشكل يتضح أن عناصر عملية الإدارة هى :

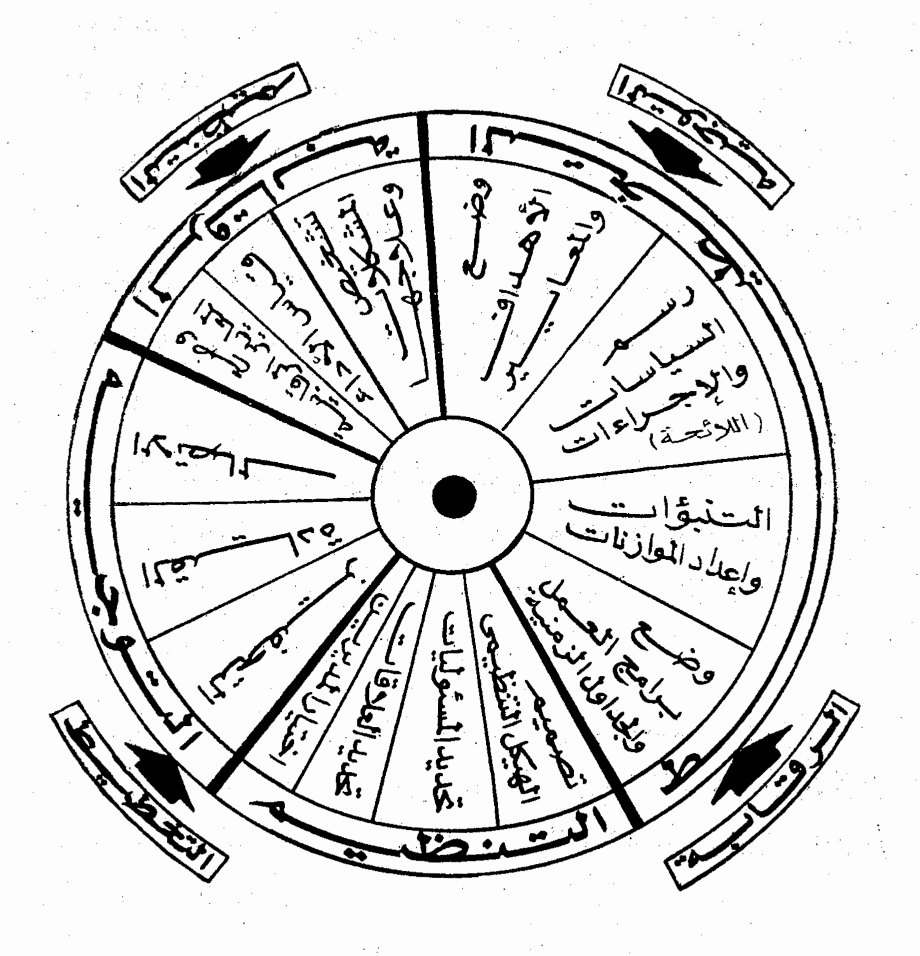
١ — التخطيط ويشمل : وضع الأهداف والمعايير ، رسم السياسات والإجراءات ، والتنبؤات وإعداد الموازنات ، وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

٢ — التنظيم ويشمل : الهيكل التنظيمى ، تحديد المسئوليات ، تحديد العلاقات ، إختيار المديرين وتطويرهم .

٣ — التوجيه ويشمل : التحفيز والقيادة والإتصال .

٤ — الرقابة وتشمل : تحديد المعايير الرقابية ، قياس الأداء « المتابعة » ، تشخيص المشكلات وعلاجها .

فاذا كان التركيز The Focus على **إحكام** عملية التخطيط بعناصره المختلفة **وإحكام** عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح المسار ،



عمليّة الإدارة

المصدر : الادارة : الأصول والأسس العلمية ، طبعة ١٩٧٦ للمؤلف ، ص ٢٠ .

فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة هنا أقرب إلى « الإدارة العلمية » بمفهوم « فردريك تايلور » وأنصاره .

أما إذا كان التركيز على « التنظيم غير الرسمى » (الذى ينشأ بين الأفراد تميزاً عن التنظيم المعتمد) وعلى التحفيز والقيادة والاتصال ومعالجة الصراعات فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة هنا أقرب إلى « الإدارة السلوكية » بمفهوم « إيلتون مايو » وأنصاره وتابعيه من مدرسة العلاقات الإنسانية .

وإذا كان التركيز على الهيكل التنظيمى ، والأهرامات التنظيمية ، والتسلسل الرئاسى (التدرج الهرمى) ، والسلطة الآمرة والعلاقات الرئاسية ، والإلتزام بالقوانين واللوائح ، فاننا نستطيع أن نقول إن الإدارة هنا أقرب إلى الإدارة البيروقراطية .

وإذا كان التركيز على النشاطات والمجهودات المؤداة ، وعلى إطفاء الحرائق التى تشب عندما تشب على أساس الأخذ بالحل الوسط ، أو بالاتجاه العملى مثل كل الناس ، فانه يمكننا القول إن الإدارة هنا أقرب إلى « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » .

وإذا كان التركيز على وضع الأهداف للشركة أو الوزارة ككل فى شكل خطوط عريضة ، وفى **وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية ، وربط تلك الأهداف بعضها ببعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هى الأصل لكل نشاط ، والأصل لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسين وكل تقييم** فاننا نستطيع آن نقول إن الإدارة فى هذه الحالة أقرب ما تكون إلى « الإدارة بالأهداف والنتائج) . وهو ما سنشرحه بالتفصيل فى الصفحات التالية .

السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف والنتائج إدارة من خلال أَهداف للمناصب الإدارية ، توضع مشاركة بين المرءُوسين والرؤساء ، بحيث تترابط بعضها ببعض ، رأسياً وأُفقياً وبحيث تكون أَساساً لأَية تحسينات : فى الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات ، ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت والترقيات ، وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى ، والرقابة الذاتية ، وتقييم الأَداء .

وعلى ذلك فإن السمات الرئيسية للإدارة بالأَهداف هى :

أولا : وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.

ثانياً : إشتراك المرءوسين والرؤساء فى وضع أهداف المناصب الإدارية .

ثالثاً : ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً .

رابعاً : أهداف المناصب الإدارية أساس أى تحسينات فى .

(ا) الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات .

(ب) نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .

(ح) نظم المكافآت والترقيات .

(د) برامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى .

خامساً : نتائج المناصب الإدارية أساس :

(ا) الرقابة الذاتية .

(ب) تقييم الأداء .

وسنعالج هذه السمات بشىء من التفصيل على التوالى :

أولا ــ وضع أهداف لكل منصب إدارى :

إن وضع الأهداف لكل منصب إدارى هو أساس نظام الإدارة بالأهداف والنتائج وهو الذى يميزه عن أى نظام آخر للادارة . إن نظم الإدارة الأخرى تهتم بوضع أهداف ولكنها أهداف على الشيوع ــ على مستوى الشركة أو الوزارة ككل ، وربما على مستوى أقسام فيها : مثل أهداف المبيعات ، أهداف المشتريات ، أهداف الإنتاج ، الأهداف المالية . . . . إلخ .

إن كل منصب إدارى ضرورى على الخريطة لا بد وأن توضع له أهداف ، فاذا لم تكن له أهداف فمعنى ذلك أن هذا المنصب الإدارى غير مهم أو غير ضرورى . . إن وجود أى مدير فى مكانه يستمد منطق وجوده من النتائج المتوقع تحقيقها بحكم منصبه ، فاذا لم تكن هناك نتائج متوقعة يمكن تحديدها فان معنى ذلك أن المنصب لا لزوم له .

وتعتبر مجالات النتائج الرئيسية **Key Results Areas** لأى منصب إدارى هى نقطة الانطلاق لتحديد أهداف المنصب . فمجالات النتائج لمدير مصنع مثلا يمكن أن تشمل : كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، تكلفة الإنتاج أو الكفاية الإنتاجية ، منتجات مطورة ، الروح المعنوية المرتفعة للعاملين ... إلخ معنى ذلك ــ عملياً ــ أنه متوقع من مدير المصنع أن يحقق نتائج ليس فقط

فى كمية الإنتاج ، ولكن فى جودته أيضاً ، فى تكلفته أيضاً ، فى منتجات مطورة ، روح معنوية مرتفعة ... إلخ .

إن مجالات النتائج الرئيسية للمناصب الإدارية فى حد ذاتها لا تصلح أهدافاً ولكن يصبح من الضرورى وضع « مقاييس » لقياس النتائج بالنسبة لكل مجال . فمقاييس كمية الإنتاج سهلة : بالوحدة ، بالجنيه ، بنسبة تطور ... إلخ . وجودة الإنتاج تقاس بنسبة الوحدات المرفوضة وتكلفة الإنتاج تقاس بتكلفة إنتاج وحدة و/ أو تكلفة العمالة لإنتاج وحدة . . وهكذا وحتى الروح المعنوية يمكن وضع مقاييس لها : مثل عدد الاستقالات أو نسبة الغياب بدون عذر إلى إجمالى عدد أيام الغياب . . . إلخ .

إن الأهداف — فى ظل الإدارة بالأهداف والنتائج — لا يمكن أن تكون مجرد كلمات عامة أو نوايا طيبة ، ولكنها يجب أن تكون أهدافاً قابلة للقياس محددة بزمن معين . فيقال إن أحد أهداف منصب مدير الإنتاج تحقيق كمية إنتاج كذا بنهاية أسبوع كذا . لاحظ أن الأهداف لا يمكن أن تكون قابلة للقياس إلا إذا كانت بشكل رقمى محدد بزمن . ويصر الكثيرون — وهم على حق — أنه إذا كنت لا تستطيع قياس هدف فالأولى بك أن تنساه . فوجود مقاييس مسألة حتمية لنجاح الإدارة بالأهداف والنتائج .

إن دقة وضع الأهداف تظهر فى قدرة ترجمة مجالات النتائج فى شكل أرقام . وبالتالى فاننا نتصور أنه قد يجد البعض صعوبة فى التحديد الكمى للأهداف ، وبالتالى يتم وضعها فى شكل عبارات « إنطباعية » . إن الشخص غير المتمرن يتساءل كيف يمكن وضع « الروح المعنوية المرتفعة » فى شكل هدف قابل للقياس ؟ ولكن كثيراً مما يعتبر أهدافاً معنوية يمكن التوصل إلى مقاييس لها . . وهى تتوقف — بالطبع — على مهارة المستشار « الخارجى » الذى يشارك فى عملية وضع نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

وطبيعى أن أهم مشكلة ليست وضع مقاييس دقيقة ، ولكن المشكلة دائماً هى فى اختيار المقاييس « الملائمة » . فكيف يمكن الحكم على فاعلية مدير مستشفى للأمراض العقلية : بعدد الأسرة المشغولة ؟ أو بعدد الأيام التى قضاها المريض بالمستشفى ؟ أو بعدد المرضى الذين دخلوا المستشفى لعلاجهم أو عدد المرضى الذين لم يدخلوا المستشفى ؟

كيف نقيس فاعلية « مدير تدريب » ؟ بعدد الأفراد الذين حضروا البرنامج التدريبى ؟ أو بعدد دورات التدريب ؟ أو بعدد الأساتذة الذين اشتركوا فى البرنامج التدريبى ؟ أو بعدد الذين حضروا فى الدورة الواحدة ؟ أو بعدد ساعات التدريب ؟

واضح أن وضع أهداف قابلة للقياس لكل منصب إدارى هو جوهر عملية الإدارة بالأهداف والنتائج وهو ما يميزها عن أى نوع آخر من الإدارة . وطبيعى أن تحتل عملية وضع الأهداف جزءاً رئيسياً من هذا الكتاب وعندذلك يستطيع القارئ أن يعرف — عملياً — معنى الإدارة بالأهداف والنتائج . فالمشكلة — ونحن نكرر — ليست الإدارة بالأهداف ولكنها اختيار الأهداف للمناصب ، والتى ستتم الإدارة بها ومن خلالها [1] ... ومن الممكن أن يكون لكل منصب ، من هدف واحد إلى عشرة أهداف وإن كان المقترح أن يتراوح عددها بين ٤ أهداف و ٨ أهداف لكل منصب إدارى وغالباً ٦ أهداف .

ثانياً — إشتراك المرءوسين والرؤساء فى وضع أهداف المناصب الادارية :

إن إشتراك المرءوسين والرؤساء معاً فى وضع الأهداف شرط من شروط الإدارة بالأهداف والنتائج . ولكن المشكلة دائماً هى فى تعريف معنى « إشتراك المرءوسين » . فقد يفهم البعض « إشتراك » المرءوسين على أساس أن الرئيس هو الذى يقوم بتحضير « ورق العمل » المبدئى « (أو أن

(١) Management by-and-with Objectives.

يقوم المستشار الخارجى بتحضير ورق العمل) على أساس أن الاشتراك بالنسبةللمرءوسين معناه « حضور الإجتماع وإعطاؤه الحق فى أن يبدى رأيه » . إن هذا المفهوم — كما يعرف الكثيرون — هو نوع من الإشتراك « الصورى » الذى يعطى الناس إنطباعاً بالمساهمة دون أن يكون هناك إلتزام حقيقى .

ولكن السؤال المطروح هو ما هى قيمة إشتراك المرءوسين وما الفرق بين إشتراكهم بشكل صورى وبين اشتراكهم بشكل حقيقى ؟؟؟ أو كيف يكون الإشتراك حقيقياً ولماذا ؟

إن اشتراك المرءوسين فى وضع الأهداف مبنى على نظرية أن الفرد إذا اشترك اشتراكاً حقيقياً فى وضع هدف معين فان « شد أعصاب داخلية » Tension ينمو لديه يحفزه لتحقيقه . فاذا قال شخص : « إنى فاعل كذا باذن الله » فان أغلب الظن أنه سيحققه . . فاذا قابلته أية عقبة فى الطريق فانه ينتصر عليها . وهذه النظرية معروفة فى علم النفس الحديث باسم « تأثير زيجارنيك »[١] Zeigarnick Effect .

إن مفهوم الرئيس « للاشتراك الحقيقى للمرءوسين » يكون مستمداً من اعتقاد الرئيس بأن الإنسان الفرد ينظر إلى العمل على أنه — مثل اللعب — شىء طبيعى وأن توفير الإشتراك الحقيقى للمرءوسين سيجعلهم أكثر إرتباطاً بالمنظمة وأكثر إلتزاماً بالهدف الكلى . إن مفهوم الرئيس « للاشتراك الحقيقى للمرءوسين » يكون مبنياً أيضاً على افتراض أن المرءوس لا يعمل من أجل المنظمة ، ولكنه يعمل من أجل أن يحقق ذاته . . . تماماً مثل اشتراك لاعب كرة القدم فى وضع الأهداف قبل الجولة . . إنه اشتراك حقيقى وليس صورياً

(١) Blake and Mouton, *The Managerial Grid.*

إن الاشتراك الحقيقى للمرءوسين لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اعتقد الرئيس أن وظيفته ليست رئيساً ، صاحب سلطة (يأمر والناس تطيع) ولكنه مستشار يعلم مرؤسيه ؛ فهو مستعد أن يقدم المعلومات والبيانات لمرءوسيه ليجعلهم هم يقررون . . وإذا كان قرارهم مخالفاً لرأيه فانه ينظر إلى الأمر على أنه قصور فى المعلومات أو فى فهمها ، ويحاول مرة أخرى أن يضع التصورات المختلفة وإيضاح الجوانب الأخرى وأهميتها وقيمتها النسبية وعواقب عدم إدخالها فى الحسابات بوزنها . .

وطبيعى أن الاشتراك الحقيقى للمرءوسين فى وضع الأهداف يتطلب من الرئيس أن **ينصت بفهم واستيعاب لمشكلاتهم ، والعقبات التى يمكن أن يصادفونها .. والتحسينات المطلوبة**(وهو ما سنناقشه بالتفصيل حالا) . إن هذا التفهم يتطلب من الرئيس أن يفسح الوقت كما يفسح صدره للمناقشات. فلا يعطى قراراً بأن المطلوب دراسة هذه الأهداف فى ٢٤ ساعة أو حتى فى أسبوع .

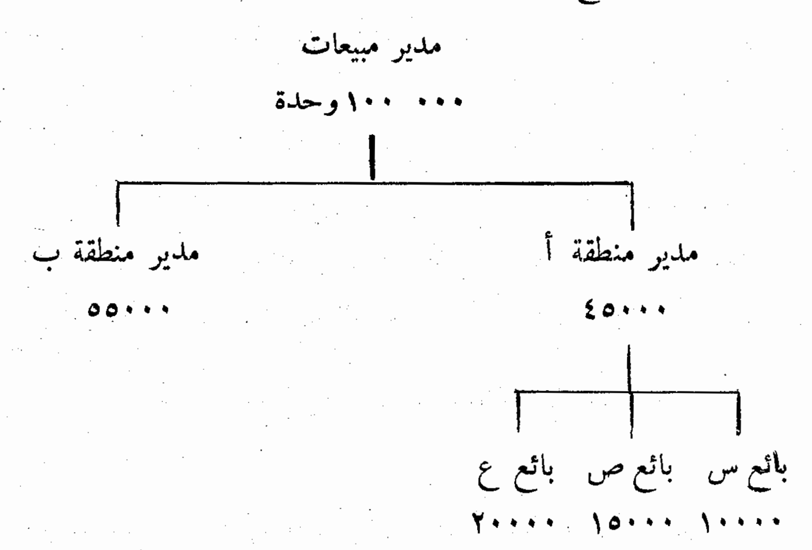
إن الاشتراك الحقيقى للمرءوسين ليس معناه جمع كل المرءوسين دفعة واحدة ، فذلك لا يحقق نتيجة إلا إذا كان قد سبق للرئيس أن جلس مع كل مرءوس (هو أصلا رئيس) وتباحث معه فى أهداف منصب (المرءوس) . . . ليس فى خلال ساعة أو ساعتين . . إن ذلك يتطلب فى المتوسط من ست ساعات إلى اثنتى عشر ساعة . فالتحليل المطلوب هنا يتطلب كل هذا الوقت ولا يعتبر ضياعاً ، لأن التفكير لا يكون فى وضع الأهداف فقط ؛ ولكن فى تصور **العقبات التى يمكن أن تقف حجر عثرة فى سبيل تحقيقها** .

وعلى ذلك فان « الإشتراك الحقيقى للمرءوسين » يتطلب إهتمام الإدارة الأعلى ، فهى لا تضع الأهداف وتحاول بيعها للمرءوسين **ولكنها توضع**

بمعرفة المرءوسين بتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى . واضح أن ذلك يختلف عن طريقة التخطيط التقليدية التى غالباً مالا تؤدى إلى نتائج طيبة .

ثالثاً — ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً :

نفهم بعض الناس ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً بشكل حسابى فاذا كانت أهداف إدارة المبيعات هى بيع ١٠٠٠٠٠ وحدة ، فان الناس تفهم بأنه يجب أن تتسلسل هذه الأهداف إلى أدنى مستويات التنفيذ — على مستوى رجل البيع بالشكل الآتى :



إن الخطأ فى هذا التسلسل واضح ، فالتركيز هنا فقط على الكمية المطلوب بيعها ولكن أين المسئولية عن تكاليف المبيعات وعن الحسابات الجديدة . .إلخ .

ويفهم بعض الناس ترابط الأهداف أفقياً على أنه إذا كان هدف إدارة المبيعات ١٠٠٠٠٠ وحدة فلابد لإدارة الإنتاج أن تنتج ١٠٠٠٠٠ ± المخزون فى أول المدة وفى آخر المدة . وبالتالى فيجب على إدارة المشتريات أن تشترى كمية الوحدات اللازمة لإنتاج كذا وحدة .

إن هذا النوع من الربط بسيط ويأتى بشكل « أوتوماتيكى » ، لأن أى غياب لهذا الربط يحدث رد فعل سريع بين أجزاء المنظمة . على أن الربط المتقدم للأهداف ربط بين المناصب الخاصة بالتنفيذ والمناصب الخاصة بالمعاونة والمساعدة – ليس ربطاً فيما يتعلق بالنواحى الكمية ولكن فيما يتعلق بتوقيت أجزاء الخطط ونوع الخدمات المؤداة . إن بعض نظم الإدارة بالأهداف والنتائج تصر على ضرورة عمل « مصفوفة نتائج » Results Matrix حيث تظهر أدوار كل منصب فى الهدف الواحد .

ومن الضرورى أن يتم ربط أهداف المناصب بالموازنة التخطيطية . فبينما نجد أن الموازنة عبارة عن موازنات فرعية لإدارات المبيعات والإنتاج والمشتريات والأفراد إلا أنها **لا توضح دور مختلف المناصب الإدارية** ، وبالتالى يصبح من الضرورى لزيادة فاعلية الموازنات التخطيطية من جهة وزيادة فاعلية أهداف المناصب ربط المناصب بالموازنات التخطيطية . وطبيعى أن هناك ثلاث مشكلات تثار هنا ويتطلب الأمر حلها :

(أ) ترجمة بيانات الموازنات التخطيطية فى شكل أهداف على مستوى مناصب .

(ب) مشكلة التوقيت بين الموازنة التخطيطية وبين وضع أهداف المناصب .

فمن المعروف أن الموازنات التخطيطية للعام القادم غالباً ما يتم عملها قبل أن تكون نتائج الفترة الحالية قد ظهرت تماماً . وعلى ذلك فان بيانات الموازنة للسنة القادمة لاتأخذ فى الحسبان نتائج السنة الحالية ، فهى لم تظهر بعد . ومعنى هذا أن نتائج العام الحالى لاتستخدم لوضع أهداف المناصب للسنة القادمة ، ويصبح من الضرورى حل هذه المشكلة .

رابعاً ــ أهداف المناصب الإدارية (النتائج المتوقعة) أساس أى تحسينات فى الإدارة :

إن الإدارة بالأهداف والنتائج بتركيزها على أهداف المناصب الإدارية، باعتبارها النتائج المتوقعة ، يجعل منطلق أى تحسينات مستمدا من تلك الأهداف : فتغييرات الهيكل التنظيمى وتغييرات السلطات والعلاقات لا يمكن أن تتم فى فراغ أو بناء على متطلبات جانبية ، وإنما يجب أن تستمد منطقها من الأهداف .

فاذا طالب مدير بتفويض سلطة إليه مثلا ، فان من المهم دراسة علاقة ذلك بأهداف منصبه ؛ فربما توضح الدراسة أن سلطاته الحالية أكبر مما تتطلبه الأهداف المسئول عنها ، فيتم تفويض السلطة إلى أعلى (سحب السلطة المفوضة) .

وإذا طالب مدير بضرورة أن تصل إليه بيانات دورية أو معلومات فانه تم دراسة علاقة تلك البيانات بالأهداف المطلوب منه تحقيقها . . فقد يتطلب الأمر إعادة تصنيف تلك البيانات بشكل معين بحيث تعطى له الصورة بشكل أدق ، كما يمكن تغيير دوريتها ، فتأتى إليه كل فتره كذا بدلا من كذا.

إن إشتراك المرءوسين فى وضع الأهداف يكون حقيقياً إذا أتيحت الفرصة لمناقشة التغييرات أو التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف (أهداف المناصب). فليس من المنطق أن نلزم أى مدير بتحقيق أهداف دون أن نهيىء له الظروف الملائمة الآتية :

- هيكل تنظيمى وسلطات وعلاقات ملائمة .
- نظام تدفق المعلومات اللازمة له لمتابعة تقدم سير العمل ذاتياً .
- نظام المكافآت التى تفرق بين الفعال وغير الفعال .

- نظام الترقيات الذى يكفل الترقية للفعال لمنصب أكثر تحدياً وأكثر إشباعاً للقوة الذاتية . . وليس لمن هو أقدم بصرف النظر عما يقدمه من نتائج .
- برامج التدريب الفردى فى ضوء إحتياجات تدريبية محددة وليس فى شكل ثقافة عامة أو استفادة عامة .
- برامج التدريب الجماعى فى ضوء إحتياجات تدريبية محددة .

وطبيعى أن المناقشة تكون موضوعية لأنها مرتبطة بأهداف محددة وبالتالى فان التحيز الشخصى والتفضيل الشخصى يكون قد تم تخفيض حدته .

وفى غياب الأهداف كشىء حاكم لأى تغيير تنظيمى أو فى النظم يصبح من الصعب الحكم على صواب أو خطأ أى تصرف .

إن الأهداف والنتائج فى ظل الإدارة بالأهداف والنتائج هى المنطق الذى تستمد منه التغيرات والتحسينات التنظيمية والإدارية جذورها . فاذا كانت أهداف منصب معين تتطلب تغيراً فى السلطات والعلاقات ، فان منطق التغيير هنا يكون واضحاً . . وإذا كان هناك شخص تتم ترقيته لأنه حقق الأهداف المطلوب أن يحققها فى المدة المقررة ، فان منطق الترقية يكون تحقيق الأهداف . . وإذا كان حضور برنامج تدريبى أو دورة أو بعثة مرتبطاً باحتياجات معينة ، فان منطق التدريب والتعليم يكون الأهداف إن الرفض أو الموافقة على خطة التحسين التنظيمى والإدارى الذى يتقدم بها المدير مع أهدافه ، يصبح مستمداً جذوره من منطق موضوعى : الأهداف المطلوب تحقيقها من المنصب ، وليس مستمداً من سلطة الرئيس أو مزاجه . . . إلخ .

خامساً ــ نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء :

واضح أن ربط الترقيات والمكافآت بتحقيق الأهداف (بالنتائج) على مستوى كل منصب يصبح ذا قوة تحفيزية كبرى . أما إذا تم النظر إلى الأهداف على أنها وسيلة لتوقيع الجزاء فقط ، فان التحفيز يكون هنا سلبياً ، وتكون النتيجة مخيبة للآمال فى الأجل الطويل ، حتى ولو نجح فى الأجل القصير (حتى يكتشف أمره) . فاذا اكتشف المديرون أن الإدارة بالأهداف والنتائج وسيلة لرفع الكفاءة فقط دون اهتمام بأهدافهم الشخصية (الترقيات والمكافآت ...) فانهم سيلعبون اللعبة بطريقة جديدة، فيفضلون اختيار أهداف سهلة التحقيق بدلا من الأهداف التى تمثل بالنسبة لهم أهدافاًمتفائلة ..

إن معنى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ــ عملياً ــ أنه نظام ديناميكى متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو تقارير ولوائح جامدة أو نظم مكافآت وترقيات تقليدية .

إن التنظيم أو النظام الذى لا يحقق النتائج المتوقعة يتم تعديله . . فالتحسين المستمر هنا وارد ، والابتكار المستمر هنا وارد ؛ لأنه مرتبط بمتطلبات الأهداف . . أهداف المنظمة « المنسوجة » مع أهداف المديرين فيها .

الإدارة بالأهداف أسلوب للإدارة

الإدارة بالأهداف أسلوب للادارة ، يكون التركيز فيه على وضع الأهداف (النتائج المتوقعة) ومتطلباتها ومقارنة النتائج بالأهداف بحيث يكون كل شيء آخر في عملية الإدارة مستمدا منطقه من الأهداف والنتائج .

وعلى ذلك يمكن القول بوجود مرحلتين أساسيتين :

المرحلة الأولى : وضع الأهداف (النتائج المتوقعة) وخطة التحسين الإدارى المطلوبة لتحقيق تلك النتائج :

* على مستوى الشركة ككل .
* على مستوى كل منصب إدارى ضرورى .

والأهداف على مستوى الشركة ككل تكون أهدافاً استراتيجية (فى الأجل الطويل) وأهدافاً تكتيكية (فى الأجل القصير) فى المجالات الآتية :

* الربحية .
* الموقف السوقى .
* الإبتكار .
* الإنتاجية .
* الموارد الطبيعية .
* الموارد المالية .
* أداء المديرين .
* أداء العاملين واتجاهاتهم .
* المسئولية الإجتماعية .

وطبيعى نجد أنه من الضرورى جمع بيانات عن نشاط الشركة فى مجالات التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد والتنظيم ، وعن الظروف البيئية المحيطة وتقييم أثر كل منها على الصورة الكلية .

والأهداف هى مجالات « نتائج متوقعة » بمقاييس محددة مرتبطة بشكل زمنى ، وبالتالى فوضع الأهداف يتم على ثلاث مراحل فرعية :

(أ) مجالات النتائج .

(ب) مقاييس النتائج (لكل مجال) .

(ج) صياغة النتائج المتوقعة بمقاييسها وربطها بزمن معين .

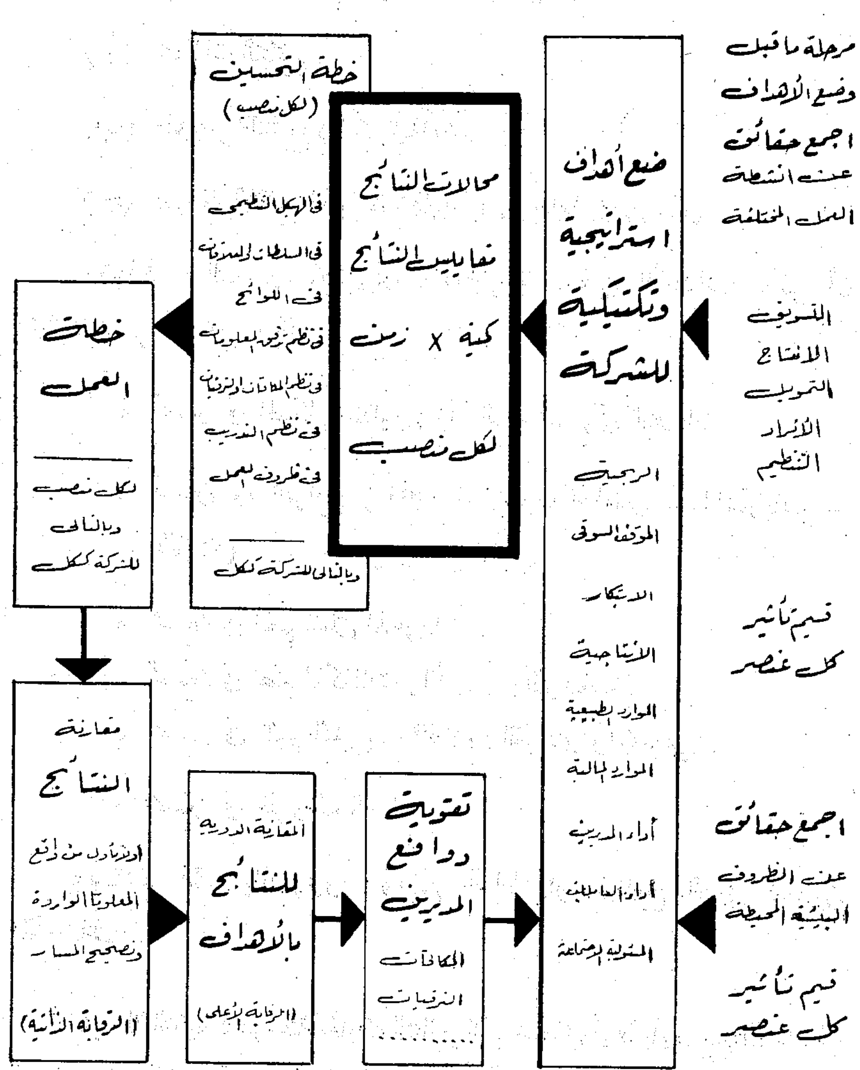
وخطط « التحسين الإدارى » المطلوبة لتحقيق الأهداف يمكن أن تكون بعض أو كل ما يأتى :

* تحسين فى الهيكل التنظيمى وفى السلطات وفى العلاقات .
* تحسين فى اللوائح (المالية — شئون العاملين — المشتريات — المخازن) .
* تحسين فى نظم تدفق المعلومات .
* تحسين فى نظم المكافات والأجور والترقيات .
* تحسين فى نظم التدريب الذاتى والفردى والجماعى .
* تحسين فى ظروف العمل .

ويستتبع ذلك بالضرورة وضع خطط أو برنامج العمل لتحقيق الأهداف .

المرحلة الثانية : مرحلة مقارنة النتائج التى تتحقق أولا بأول مع الأهداف الموضوعة فى ضوء تقارير المعلومات الواردة وتصحيح المسار أولا بأول ، والتقييم الدورى للنتائج بمعرفة الإدارة العليا ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتقوية دوافع المديرين .

وضـــع الأهـداف (النتائج المتوقعة)



مقارنة النتائج المحققة بالأهداف

واضح أن الفرق بين الإدارة. بالأهداف والنتائج وأى نوع آخر من الإدارة هو أن التركيز على **أهداف كل منصب إدارى والتركيز على ربط متطلبات التحسين الإدارى بأهداف كل منصب ... وذلك بأسلوب المشورة بين المدير ورئيسه.** فالهدف – فى الإدارة بالأهداف – عقد بين مدير ورئيسه .

ويصبح تحديد أهداف كل منصب (مجالات نتائج بمقاييس فى زمن) هى جوهر عملية الإدارة بالأهداف وأصعبها على الإطلاق .

الإدارة بالأَهداف أُسلوب لتطوير المنظمات

ليست الإدارة بالأهداف مجرد أسلوب من أساليب الإدارة ولكنه أسلوب **لتطوير المنظمات** Organization Development فالتركيز على اشتراك كل الناس بشكل حقيقى فى **تحديد الأهداف** المطلوب تحقيقها ، لابد وأن يثير حماس كل الناس لا سيما إذا كانوا قد تعودوا على أن تنزل إليهم الخطة من أعلى . إن الجلسات الثنائية بين المدير ورئيسه بمثابة نوع من « التعلم المشترك » حيث تنغمس الحاجات والقيم الإنسانية فى العمل انغماس الموارد الطبيعية والمالية .

إن المدير بجلساته مع مرءوسيه لتدارس مجالات النتائج ومقاييس النتائج والأهداف وخطط التحسين اللازمة ، وخطط العمل (برامج العمل) لاشك يقوى إحساس الناس بالرؤية الواحدة . . يقوى الإحساس بروح الفريق . . . وتصبح روح الفريق ليست مجرد شعار من الشعارات التى ترفعها الأنواع الأخرى من الإدارة ، ولكنها تصبح واقعاً ملموساً . . . سيشعر المديرون على إختلاف مستوياتهم أن متطلبات العمل هى العامل الحاكم وليست الأهواء أو الأمزجة الشخصية .

إن الطريقة التى يتم بها تحديد الأهداف ، وإدخال التحسينات التنظيمية والإدارية ، وكلها يكون فى وقت واحد ومن منطق متطلبات الأهداف المطلوب تحقيقها يجعل الركود والجمود يتلاشى — أو تخف حدته — ويحل محله ديناميكية جديدة حيث يؤدى النجاح إلى مزيد من النجاح . . . والثقة المبدئية إلى ثقة متبادلة . . . والإحترام المبدئى إلى إحترام متبادل . . فالتركيز هنا هو تركيز على المنظمة ككل والتطوير هنا هو تطوير للمنظمة ككل وليس مجرد تطوير مدير واحد من المديرين .

الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة إدارة

إن الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف والنتائج يسبقه بالضرورة الإيمان بنظرية معينة عن طبيعة الإنسان الفرد . هل الإنسان الفرد — بطبيعته — شخص كسول ينظر إلى العمل على أنه شىء « مر » أو شر لابد منه للحصول على الإحتياجات الفسيولوجية (المأكل والمشرب والملبس . . .) ، وبالتالى فمن الضرورى تخطيط العمل ومتابعته بشكل محكم ؟ أو أن الإنسان الفرد — بطبيعته — ينظر إلى العمل على أنه — مثل اللعب — شىء طبيعى فى الحياة إذا ما تم توفير الظروف الملائمة ؟ وبالتالى ليس من الضرورى تخطيط العمل بشكل محكم وإنما وضع إطار للأهداف المطلوب تحقيقها والسماح بحرية الحركة داخل هذا الإطار ؟ وما يستتبعه ذلك من التركيز على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة من أعلى .

إن الإدارة التى تؤمن بأن « الإنسان الفرد بطبيعته شخص كسول . . . يكره العمل ضعيف الإبتكار وأن الطريقة الفعاله لتحفيزه إيجابياً هى مزيد من النقود لإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان ، والطريقة الفعالة

لتحفيزه سلبياً هى التهديد بالعقاب عن الأخطاء ، وأن أحسن أسلوب رقابى هو أسلوب الرقابة من أعلى والتفتيش المفاجىء ، إدارة لا يمكن أن تأخذ بنظام الإدارة بالأهداف والنتائج بشكل حقيقى .

أما الإدارة التى تؤمن بأن الإنسان الفرد بطبيعته شخص يحب العمل مثل اللعب .. إذا توافرت الظروف ... قادر نسبياً على الإبتكار ، وأن الطريقة الفعالة فى تحفيزه إيجابياً هى تحقيق ذاته والتزامه بمثل علياً بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، والطريقة الفعالة لتحفيزه سلبياً هى الإرتكاز على المثل العليا ومعرفة أسباب الأخطاء بدلا من معاقبة المخطىء . . وأن أحسن أسلوب رقابى هو الرقابة الذاتية . . إن الإدارة التى تؤمن بكل ذلك هى الإدارة التى يمكن أن تأخذ بنظام الإدارة بالأهداف والنتائج بشكل حقيقى .

إن الإدارة التى تؤمن بنظرية× عن طبيعة الإنسان الفرد لا تعتقد فى فاعلية نظام الإدارة بالأهداف والنتائج . أما الإدارة التى تؤمن بنظرية Y عن طبيعة الإنسان الفرد فهذه هى الإدارة التى تؤمن بضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف [١] . إنها الإدارة التى تؤمن بأن المنظمة لها أهداف وبأن الأفراد فى المنظمة لهم أهداف وأنه ليس هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ، فالمفروض أن يتم نسجهما فى بعضهما البعض .

إن وضع الأهداف — فى ظل « الإدارة العلمية » مثلا — يتم بمعرفة المدير أو بمعرفة إدارة التخطيط . ولكن وضع الأهداف فى ظل نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يتم بالاتفاق والمشورة بين الرئيس والمرءوسين . فاشتراك المرءوس فى وضع الأهداف ليس مسألة شكلية ولكنها مسألة جوهرية .

---

(١) نظرية × ونظرية Y كما يعرفها « ملك كريجور » .

إن المرءوس لا يؤخذ رأيه فى الأهداف التى يراها الرئيس ، ولكنه يشترك فى وضعها . . إن مسئولية المرءوس فى وضع الأهداف مساوية لمسئولية الرئيس . . ومسئولية الرئيس هنا هى التأكد من سلامة الأهداف الموضوعة بصرف النظر عمن وضعها . ولا تعتبر المشورة مع المرءوسين فى وضع الأهداف نوعاً من التنازل أو نوعاً من فقدان السيطرة ، فايمان الرئيس بأن أهداف المنظمة وأهداف المديرين فيها شيء واحد تماماً مثل أهداف عضو فريق الكرة وأهداف الفريق فنجاح الفريق معناه نجاح عضو الفريق ونجاح عضو الفريق من نجاح الفريق .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج محاولة مخلصة – فى رأينا – لتطبيق واقعى لنظرية ٧ . فعندما يسهم كل مدير فى تحديد الأهداف التى سيسعى إلى تطبيقها فان ذلك كفيل بتحفيزه للتحسين والتطوير . فالإسهام فى كل المراحل : مرحلة تحديد المشكلة ، ومرحلة الحصول على المعلومات الملائمة ، ومرحلة إتخاذ القرارات ، ومرحلة التنفيذ ، كل ذلك يؤدى إلى زيادة رغبة المدير فى تحقيق الأهداف . وفى الجلسات المتكررة التى يعقدها المدير مع رئيسه لتقييم تقدم العمل ودراسة مشكلاته والدراسة الإنتقادية لمجالات النتائج ومعاييرها ، كل ذلك لابد وأن يظهر أفكاراً جديدة .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج فلسفة جديدة فى الإدارة بالإضافة إلى أنها أسلوب للادارة ومنهج عملى لتطوير المنظمات .

الإدارة بالأهداف والنتائج تطور طبيعى في علم الإدارة

إن المطلع على تاريخ الفكر الإدارى لابد وأن يشعر أن الإدارة بالأهداف والنتائج تطور طبيعى فى علم الإدارة . . حيث يمكن القول دون أن نكون مخطئين أن علم الإدارة مر بالمراحل الثلاثة الآتية :

١ ـ حركة الإدارة العلمية .

٢ ـ مدرسة العلاقات الإنسانية .

٣ ـ الإدارة البيروقراطية المثلى :

سنلاحظ أن الإدارة بالأهداف والنتائج اعتمدت على « البرمجة » التى قدمتها لنا « الإدارة العلمية » كما اعتمدت أيضاً على متطلبات الدوافع وهيراركيتها كما قدمتها لنا مدرسة العلاقات الإنسانية . . . .

وفيما يلى عرض موجز لتطور الفكر الإدارى فيما قبل بلورة مفهوم الإدارة بالأهداف الوارد فى كتابنا هذا[١].

(١) للتوسع فى تطور الفكر الإدارى راجع للمؤلف : الإدارة ؛ الأصول والأسس العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) .

(١) « حركة الإدارة العلمية » : « فريدريك تايلور » وأنصاره

إن الإدارة – كنشاط – شيء قديم قدم الإنسان فى جهده الجماعى لتنفيذ الأعمال . ولكن الإدارة – كعلم – له أصول وأسس ومبادىء تمت صياغتها ويمكن دراستها وتدريسها – شيء حديث من مواليد القرن العشرين . ونستطيع أن نقول إن أول من تصدى لدراسة الإدارة بشكل علمى هو «فريدريك تايلور » وتأثرت « الإدارة » فى العالم بأفكاره كما تأثر « الإقتصاد» بأفكار آدم سميث .فى إحدى الجلسات التى دافع فيها عن طريقته – الجديدة– فى الإدارة ، أمام « الكونجرس » الأمريكى عام ١٩١٢ ، شرح تايلور المبادىء الأربعة الرئيسية الآتية « للادارة العلمية »[١] :

أولا – إحلال علم له قواعد ومبادىء علمية محل « القواعد التقديرية للخبرة السابقة » Rule-of-thumb على أساس أن الأخيرة تعتمد على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد ، أما المبادىء العلمية فهى تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل تصبح به حقائق عامة .

ثانياً – الإختيار العلمى والتطوير الإيجابى للعمال . . من أجل أن يؤدى كل عامل أعلى مستوى من العمل .

ثالثاً – تقسيم العمل الفعلى بين الإدارة وبين العمال أو « فصل التخطيط عن التنفيذ » حيث تصبح وظيفة الإدارة التخطيط والمتابعة ووظيفة العمال التنفيذ . فى ظل « الإدارة العلمية » تتحمل الإدارة مسئولية جمع المعلومات التقليدية التى كان

---

(١) Taylor, *Scientific Management.*

العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها فى شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير . فعمل كل عامل يخطط تخطيطاً كاملا بواسطة الإدارة يوماً مقدماً على الأقل وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة — فى تفصيل — العمل المطلوب منه . وتتم معرفة أحسن طريقة لأداء العمل عن طريق « دراسة الوقت » وإستخدام الوقت « النمطى » أو « المعيارى » .

إن فصل التخطيط — باعتباره عملا فكرياً — عن التنفيذ كان محوراً أساسياً فى طريقة « فريدريك تايلور » لدرجة أنه يقول : « إن المصنع — وفى الواقع كل العمل — يجب أن يدار لا بواسطة المدير وإنما بواسطة إدارة التخطيط » . وفصل التخطيط عن التنفيذ هو فى نظر تايلور فرق جوهرى بين الإدارة التقليدية Traditional Management أو « إدارة الحدس والتخمين » وبين « الإدارة العلمية » : ففى الإدارة التقليدية تقع المشكلة كلها على العامل ، فهو الذى يخطط وينفذ ، كل فى ضوء خبرته السابقة ، أما فى الإدارة العلمية فنصف المشكلة يقع على الإدارة .

وقد أعطى « تايلور » إهتماماً خاصاً لحجرة التخطيط (إدارة التخطيط) فاقترح وجود أربعة « كتبة » بالنص Clerks كل كاتب متخصص فى عمل تخطيطى معين :

١ — كاتب حفظ النظام والتأديب .
٢ — كاتب تسلسل العمل وخط السير .
٣ — كاتب بطاقة التعليمات .
٤ — كاتب الوقت والتكاليف .

وخارج حجرة التخطيط فقد قسم العمل الإشرافى على مجموعة من الملاحظين أو الرؤساء فأحدهم للفحص وآخر للتصليح وثالث للسرعة ورابع للاشراف العام .

من الملاحظ أن « تايلور » جعل من مسئولية الإدارة وضع تخطيط محكم بأن خصص مجموعة قوية للتخطيط لكل واحد منهم مسئولية تخطيطية محددة ، كما جعل من مسئولية الإدارة الإشراف المحكم والمتابعة المحكمة . فبالإضافة إلى حجرة التخطيط (٤ كتبة) فهناك مجموعة الرؤساء (٤ رؤساء متخصصين) .

لقد كانت إفتراضات « تايلور » عن العمال أنهم — على حد قوله — « بطبيعتهم يميلون إلى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل » وأن « مايطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أى شىء آخر هو أجور مرتفعة ، وأن مايطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أى شىء آخر هو إنخفاض تكلفة العمل » . وبناء على هذه الإفتراضات فانه كان يرى أن « الإدارة العلمية » هى الطريقة الوحيدة لحل الخلاف بين العمال وأصحاب الأعمال .

وجاء من بعد « تايلور » « فرانك جلبرت » حيث كان إهتمامه بدراسة « الزمن والحركة » عن طريق تصوير حركات العامل بآلة فوتوغرافية خاصة ، مستخدماً « الساعة الدقيقة » من أجل « إيجاد أحسن طريقة لتنفيذ العمل » وابتكر خريطة « تسلسل خطوات العمل » .

وكذلك قدم « هنرى جانت » خرائطه الشهيرة من أجل إحكام عملية التخطيط والرقابة . . من هذه الخرائط : خريطة سجل الآلة لتسجيل الوقت الضائع من كل آلة ، وخريطة سجل العامل لتسجيل وتجنب

الوقت الضائع ، وخريطة التصميم الداخلى للمصنع لتجنب الضياع فى الوقت والمجهود ، وخريطة تقدم العمل لمعرفة المطلوب إتمامه وما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه .

وفى الوقت الذى كان فيه « تايلور » ينادى فى أمريكا بطريقته — التى سميت فيما بعد « الإدارة العلمية » — كان « هنرى فايول » ينادى بمبادىء الإدارة فى فرنسا . فبينما كان ينظر « تايلور » إلى الإدارة من أسفل — أى على مستوى إدارة الورشة — كان « فايول » ينظر إلى الإدارة من أعلى ، وقدم لنا مبادىء الإدارة الأربعة عشر الشهيرة . إن كل المبادىء الأربعة عشر مبادىء تفيد فى إحكام عملية الإدارة التى ذكر عناصرها : التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

ومن المبادىء التى ذكرها فايول فى عملية الإدارة[1] :

* مبدأ النظام والتأديب : أى ضرورة احترام النظام واللوائح ، وعدم الإخلال بالأوامر . . لقد أعطى « فايول » اهتماماً خاصاً بالسيطرة وإصدار الأوامر Command لدرجة أنه اعتبرها عنصراً هاماً فى عملية الإدارة . . . ضماناً لأحكام عملية الإدارة .

* مبدأ وحدة السلطة الآمرة أى يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد ضماناً للإحكام .

* مبدأ التدرج الهرمى للسلطة : أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، وهو مبدأ مرتبط بوحدة السلطة الآمرة ضماناً لإحكام عملية الإدارة .

(١) Fayol, *General and Industrial Management.*

* مبدأ المركزية : تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها حسبما تقضى الظروف ضماناً لإحكام عملية الإدارة .

* مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : ضماناً لإحكام عملية الإدارة .

واضح أن كل تلك المبادئ تهدف إلى إحكام عملية الإدارة حيث تتركز السلطة – أولا – فى شخص واحد يقوم بالتفويض حسبما تقضى الظروف ، وحيث تكون الأوامر الصادرة إلى أسفل أو المعلومات إلى أعلى من خلال التدرج الهرمى ، أو التسلسل الرئاسى حيث لا يتلقى شخص الأوامر إلا من رئيس واحد (الرئيس المباشر) ويعطى معلوماته لرئيسه المباشر . . مع عدم السماح بأى إخلال للأوامر والنظم واللوائح ، وإلا استحق المخالف إجراءات تأديبية تحقيقاً للنظام .

وبالرغم من أن « الإدارة العلمية » كما بدأها « تايلور » كانت تركز على كيفية الإشراف على العامل، فانه بمرور فترة من الزمن أخذت « الإدارة العلمية » مفهوماً أوسع يركز أيضاً على المساعدة التى يجب أن يحصل عليها العامل فى شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على النحو الذى بدأه « هنرى فايول » والمفكرون من بعده .

(ب) « مدرسة العلاقات الإنسانية » : « إيلتون مايو » وأنصاره

بالرغم من أن « تايلور » حاول تحسين طرق العمل بقصد إعطاء أكبر أجر ممكن للعامل وأكبر عائد لصاحب العمل فى نفس الوقت فان أفكاره « الإدارة العلمية » كانت محل عداء شديد من الطرفين . إن فكر « تايلور » تركز فى كيفية الحصول على أكبر كمية ممكنة من العمل من العمال الذين اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم ، يراوغون ويتراوغون . . . فقد اهتم بتخطيط العمل . . . بتخطيط طرق العمل . . . بتخطيط الآلات . . . بدراسة الزمن بالساعة والدقيقة . . . وبالتالى كان العمال يشعرون بالإساءة لأنهم مطالبون بأن يعملوا كآلات تحدد تصرفاتها مقدماً . . . ثم إن الاعتماد على أسس علمية فى الاختيار وفى طرق العمل وفى رفع الأجر يقلل — من وجهة نظر العمال — أهمية اتحاداتهم العمالية والنقابية . . لقد كان الجو مهيئاً لمدخل جديد فى الإدارة .

ولقد كانت تجارب « هوثورن » التى أجراها « إيلتون مايو » وزميله فى شركة « ويسترن إليكتريك » الأمريكية بمثابة نقطة تحول فى الفكر الإدارى. لقد كانت الدراسات فى مصنع « هوثورن » تهدف أساساً إلى قياس الزيادة فى الإنتاج نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل : مثل فترات الراحة القصيرة والطويلة ، مع الغداء وبدونه ... إلخ . لقد أظهرت الدراسة أهمية « العلاقات الإنسانية » فى رفع كفاءة العمل ... ، وأهمية « الروح المعنوية » فى زيادة معدلات الإنتاج ، ودور « شدة الأعصاب » فى خفض معدلات الإنتاج ، وأهمية « القيادة» كمفهوم مختلف عن « الرئاسة» فى توجيه الأفراد..

وأثر الإخلاص للمجموعة بالمعدلات المحققة... بالتنظيمات غير الرسمية ... « الشللية » ... إلخ [١] .

وبالرغم من أن «فوليت» لم تكن أستاذة فى الإدارة إلا أنها قدمت بعض المفاهيم التى تعتبر مضادة للمفاهيم التى سادت فى ظل « الإدارة العلمية » ، وبصفة خاصة مبادئ « هنرى فايول » .

فهى تقول إن السلطة لا يمكن أن تكون مركزية مثل صنبور المياه فى أعلى المبنى يتحكم فيه الرئيس حسبما تقضى الظروف ، ولكنها طبيعة المنصب هى التى تحكم مقدار السلطة . . فالسلطة لا ترد من أعلى ، ولكن السلطة هى سلطة الموقف . وهى مشهورة بـ « قانون الموقف » فلا يصح للشخص أن يأمر الآخرين باعتباره صاحب سلطة ، ولكن باعتبار أن الموقف ذاته يفرض تصرفات معينة . . ومعرفة متطلبات الموقف تستلزم دراسته من جميع الجوانب ، وإشتراك الناس فى التحليل والتخطيط . . فلا ترد الخطط من أعلى إلى أسفل للتنفيذ لأن مآلها — حسب تعبير « فوليت » — الفشل . ولكن التخطيط يجب أن يشترك فيه الجميع ، كما يجب أن يكون التنسيق أثناء عملية التخطيط أيضا . إن العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ، ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور . وحتى المسئولية — تقول « فوليت » — ليست مسألة فردية ، فالمسئولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلا [٢] .

لقد كان « هيربرت سايمون » أول من قام بمعاداة « حركة الإدارة العلمية »

---

(١) Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization.*

(٢) Follet, *The Creative Experience: in Dynamic Administration.*

بشكل علمي ورسمي . . وقام بمهاجمة مبادىء الإدارة على أنها شعارات أو أمثال شعبية لا تختلف اختلافاً كثيراً عن تلك التي يستخدمها رجل الطب بأفريقيا لمعالجة الأمراض ... فالمبادئ متعارضة بعضها البعض (فمبدأ وحدة الرئاسة يتعارض مع مبدأ التخصص الرئاسي ومبدأ نطاق الإشراف يتعارض مع مبدأ قصر خط السلطة).ويقول « سايمون » — بما معناه — إن « الكفاءة الإنتاجية » لا يمكن أن تكون مقياساً للقرارات على مستوى الإدارة العليا ، لأن المسائل لا تكون أبيض وأسود كما هي على مستوى التنفيذ . . كما أن عنصر التأثير فى الأشخاص مهم لتحقيق الكفاءة . . والتأثير يخضع لعدة مؤثرات داخل الفرد وخارجه ، فلا تكفى السلطة الواردة من أعلى للتأثير فى الشخص ... إن الإنسان ليس ولا يمكن أن يكون رشيداً ١٠٠ ٪ إنه لا يختار دائماً «الحل الأمثل» Optimum ولكنه يختار حلا ملائماً أو مقبولا Satisficing

وجاء من بعد « سايمون » كثيرون منهم على سبيل المثال « باك » و « أرجيرس » يركزون إهتمامهم على الفرد وكيف تتم عملية إنصهار الفرد مع المنظمة Infusion . ففى « الإدارة العلمية » يتم « تسكين » الموظف فى « المنصب » أما فى ظل المدرسة السلوكية فيتم عمل ربط بين احتياجات الفرد من المنظمة واحتياجات المنظمة من الفرد ؛ ليس فقط على أساس القدرات — وهو ما تركز عليه « الإدارة العلمية » — وإنما على أساس التركيب السيكلوجى للأفراد ومتطلباتهم السيكلوجية .

واضح أن الفرد فى المدرسة السلوكية هو محور الاهتمام ، ومن الطبيعى أن الاختلافات الفردية بين الأفراد تلعب دوراً جوهرياً ، وعلى ذلك فان الإدارة التى يكون الفرد محورها « إدارة سلوكية » أو « ادارة موقفية » .

إن الفكر الإدارى المعاصر تحول كبندول الساعة من إدارة تركز على إحكام عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال مبادىء (إدارة علمية) إلى إدارة تركز على الفرد واحتياجاته من خلال مواقف (إدارة سلوكية) .

(جـ) « الإدارة البيروقراطية » : « ماكس ڤيبر »[1] وأنصاره

بينما لم يكن « ماكس فيبر » أستاذاً فى الإدارة ، فانه كان مهتماً بكيفية تنظيم المجتمع لتحقيق أهدافه باعتباره دارساً لعلم الاجتماع . لقد وضع « فيبر » نموذجاً « للبيروقراطية النقية » Pure Bureaucracy على أساس أنه أحسن نموذج للادارة فى المنظمات كبيرة الحجم (مثل الحكومة) ، نموذج يتصف بالآتى :

١ ـ التسلسل الرئاسى أو التدرج الهرمى للسلطات : حيث الأوامر من خلال المرءوس المباشر والمعلومات من خلال المرءوس المباشر تطبيقاً لمبدأ وحدة السلطة الآمرة (مثل أفكار فايول) .

٢ ـ هيكل تنظيمى رشيد : حيث يتم تقسيم العمل بطريقة رشيدة ؛ كل منصب مصحوب بالسلطة القانونية اللازمة .

٣ ـ اللوائح المكتوبة : حيث التصرفات والقواعد والقرارات مسجلة كتابة للرجوع إليها .

---

(١) Weber, *Essays in Sociology*.

٤ ــ فصل الإدارة عن الملكية : فهيئة الإدارة طبقة مهنية يدفع لها أجر .

٥ ــ الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها : وإنما يتم تغيير الشخص فى ضوء متطلبات العمل .

٦ ــ يتم اختيار الرؤساء على أسس الكفاءة فى ظل المنافسة .

٧ ــ تدريب الرؤساء لزيادة كفاءتهم .

٨ ــ تشبع الأعمال بالمفاهيم القانونية : ضماناً لعدم التحيز والنظرة الموضوعية .

واضح أن « النموذج البيروقراطى النقى » ــ على حد تعبير فيبر ــ يتفق فى منطقه ــ تقريباً ــ مع منطق « هنرى فايول » ؛ من حيث التسلسل الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة ، والهيكل التنظيمى الرشيد ، واللوائح المكتوبة ، والنظرة الموضوعية (لا الشخصية) ، والاختيار على أساس الكفاءة . إلخ .

ولكن المشكلة فى هذا النموذج « النقى » ينقلب فى الحياة العملية إلى نموذج مرضى (بفتح الميم) حيث الالتزام بالتسلسل الرئاسى للوصول إلى صاحب السلطة صعوداً أو المنفذ هبوطاً يؤدى إلى تأخر الأعمال فى الأجل القصير من ناحية ، وإلى جمود عقلى وفقد روح المبادأة والتفكير الابتكارى فى الأجل الطويل من ناحية أخرى . .

وإذا كان الهيكل التنظيمى مجموعة أهرامات تنظيمية متراصة ، فان رحلة الاتصالات لأى عملية ــ التزاماً بمبدأ التسلسل الهرمى ــ لا بد وأن تبدأ صعوداً من هرم ما إلى قمته ثم هبوطاً إلى الهرم الآخر ، ثم صعوداً فى طريق العودة ثم هبوطاً .

وتصبح اللوائح المكتوبة ــ وهى أصلا لترشيد السلوك الإنسانى ــ حجر

عشرة فى سبيل المرونة حيث يتطلب الأمر الإلتزام بها مهما اختلفت الظروف إلى أن يتم تغييرها . فاذا حاول البعض جاداً تغيير اللوائح فانها لا بد وأن تتغير من السلطة التى أصدرتها ، وهى غالباً أعلى الهرم أو أعلى هرم فى الأهرامات كلها . . والتزاماً بالتسلسل الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة ومركزية السلطة ، فان تغيير اللوائح لا بد وأن يأخذ زمناً غير قليل .

ومما يزيد الموضوع حدة أن هيئة الإدارة ليست صاحبة الأموال ، وإنما هى هيئة مأجورة (يدفع لها أجر) . فمن المحتمل والحالة هذه أن يحتمى بعض هيئة الإدارة فى اللوائح الموجودة لعرقلة التغيير ، أو حتى لعدم البدء به . ومن الطبيعى ألا تتغير اللوائح بسرعة أو تتغير بشكل لا يكون ملائماً لمقتضيات التنفيذ « أسفل » الهرم ؛ حيث يضيف كل مستوى إدارى — فى مرحلة التصعيد — إضافة يراها ضرورية .

وطالما أن السلطة مركزية ، فانه من الممكن لهذه السلطة أن تغير أى شخص من مكانه فى ضوء « ما تراه » صالحاً لمتطلبات العمل . وليس من المنطقى الافتراض بأن هذا التغيير سيكون منطقياً أو رشيداً فى غالب الأحوال . وإذا كان الأساس هو اختيار الرؤساء على أساس الكفاءة — وحتى مع الإلتزام بالموضوعية وعدم التحيز — فان عدم وجود معايير لقياس كفاءة المديرين على اختلاف المستويات وعلى اختلاف المناصب — وهو ما لم نتوصل إلى كيفية حله بعد — فان اختيار المديرين سيكون أقرب إلى « أهل الثقة » على اعتبار أن « الذى نعرفه أحسن من الذى لا نعرفه » .

وحتى تدريب الرؤساء بمفردهم لزيادة كفاءتهم مبنى على افتراض خاطئ ؛ فالمسألة ليست فقط مسألة تدريب رؤساء . . ولا يكون لتدريب الرؤساء نتيجة إلا إذا تم الأخذ بمدخل « متكامل » للتطوير ؛ مدخل يشمل

الأفراد رؤساء ومرءوسين ، يشمل اللوائح ، والاختصاصات ؛ والمفاهيم عما هو صواب وما هو خطأ . . . إلخ .

وعلى هذا فان « نموذج البيروقراطية النقية » غالباً ما يؤدى فى التطبيق العملى إلى« بيروقراطية مرضية »(بفتح الميم) وتكون « الإدارة البيروقراطية» Bureaucratic Management صفة للادارة السيئة المعوقة . . ويصبح « البيروقراطى » هو المدير السلبى ، أو الهارب أو المحتمى فى اللوائح ، أو الذى يعمل الحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية ، على أحسن الافتراضات أو كل ذلك فى آن واحد .

وإذا كانت « الإدارة البيروقراطية » كنموذج نقى صالح ابتداء لبعض الأجهزة الحكومية ، فان تنفيذه فى الشركات ذات الطابع الاقتصادى سيحدث شللا كلياً أو جزئياً . . . شللا مؤقتاً أو مزمناً حسب حدة المرض وكيفية تدعيمه ، وطول مدته .

تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ ـ هل وجهات النظر السائدة عن الإدارة بالأهداف والنتائج متفقة مع بعضها من حيث أنه نظام ديناميكي ؟

٢ ـ هل الإدارة بالأهداف ـ فى نظرك مجرد أسلوب للإدارة أم أسلوب للادارة مبنى على فلسفة خاصة ؟ وما هى ؟

٣ ـ هل الإدارة بالأهداف نظام تخطيط ورقابة استراتيجى وتكتيكى أم أنه مجرد نظام لتقيم أداء المديرين ؟

٤ ـ ما هى نقط التركيز فى عملية الإدارة بالأهداف والنتائج ؟

هل هى التركيز على وضع الأهداف أم على التخطيط بشكل عام؟

٥ ـ هل عملية وضع الأهداف ـ فى الإدارة بالأهداف والنتائج ـ تقتصر على أهداف الشركة (أو الوزارة ككل) أم تتعداها إلى كل منصب رئيسى فى الشركة ؟

٦ ـ هل توضع خطة للتحسينات فى التنظيمات الإدارية وفى لوائح العاملين واللوائح المالية ونظم تدفق المعلومات بعد وضع الأهداف أم مع وضع الأهداف ؟

٧ ـ من الذى يضع الأهداف وخطة التحسين ، هل هم المديرون فى الشركة بالمشورة والفهم المتبادل أم مكتب الاستشارات الخارجى؟

٨ – ما الفرق بين الأهداف ومجالات النتائج ؟ كيف نتوصل من مجالات النتائج لأى منصب إلى أهداف للمنصب ؟

٩ – ما هى مجالات نتائج مدير مصنع مثلا ؟

١٠ – إن وضع أهداف قابلة للقياس لكل منصب إدارى (مرتبطة بعضها ببعض أفقياً ورأسيا) هى جوهر عملية الإدارة بالأهداف والنتائج ؟ ما رأيك ؟ ولماذا ؟

١١ – كيف يكون اشتراك المرؤوسين فى وضع الأهداف حقيقيا ؟

١٢ – ما الفرق والعلاقة بين الموازنة التخطيطية والإدارة بالأهداف والنتائج ؟

١٣ – هل يعتمد نظام الإدارة بالأهداف والنتائج على مبدأ الثواب والعقاب ؟ كيف ؟

١٤ – إشرح كيف تفسر العبارة الآتية :

« النتائج باب مفتاحه من الداخل » .

١٥ – رتب الخطوات الآتية ترتيبا منطقياً لكى تحصل على المراحل التفصيلية فى الإدارة بالأهداف والنتائج .

تغيير فى الهيكل التنظيمى – تغيير فى اللوائح – تعديل فى برامج التدريب – تقوية دوافع المديرين – وضع أهداف استراتيجية – مقارنة النتائج أولا بأول بالأهداف ، وضع مجالات النتائج للمناصب ، تحديد هدف زمنى ، وضع مقاييس ومعدلات أداء ، جمع حقائق عن الظروف البيئية .



ضرورة الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

* وعى القارىء بأن الإدارة السائدة فى الواقع العملى هى الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

* المام القارىء بالمشكلات الإدارية السائدة فى الواقع العملى :

  – خلل عضوى وميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

  – خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

  – خلل فى تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .

* اقتناع القارىء بأن الإدارة بالأهداف والنتائج هى المخرج من مأزق الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فان خطة هذا الفصل هى دراسة الموضوعات الآتية :

* الإدارة بالنشاط ورد الفعل هو منهج الإدارة السائد اليوم فى التطبيق العملى .
* الأختناقات الإدارية السائدة فى التطبيق العملى كنتيجة طبيعية للادارة بالنشاط ورد الفعل .

– المشكلة الأولى : خلل عضوى وميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

– المشكلة الثانية : خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

– المشكلة الثالثة : خلل فى تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات (للتخطيط والمتابعة) .

الإدارة بالنشاط ورد الفعل

هو منهج الإدارة السائد اليوم فى التطبيق العملى

إن منهج الإدارة السائد اليوم فى التطبيق العملى – فى كثير من الشركات والهيئات والأجهزة الحكومية وشبه الحكومية فى كثير من بلاد الدنيا – هو منهج «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» . **Management by Activity and Reaction**

ولقد تأثرت « الإدارة » – فى التطبيق العملى – بأفكار « فريدريك تايلور » وأنصاره : من ضرورة وضع تخطيط محكم وتنظيم محكم وتوجيه ورقابة محكمة . . وسواء أكان التأثر فى الشكل أو فى المضمون أو فى كليهما ، فنحن نشاهد مثلا – فى كثير من الشركات والوزارات – وجود إدارة للتخطيط أو حتى وزارة للتخطيط . . وإدارة لمعدلات الأداء وإدارة للتطوير وإدارة للتنظيم والترتيب وإدارة للرقابة وللمتابعة والتفتيش . . . إلخ .

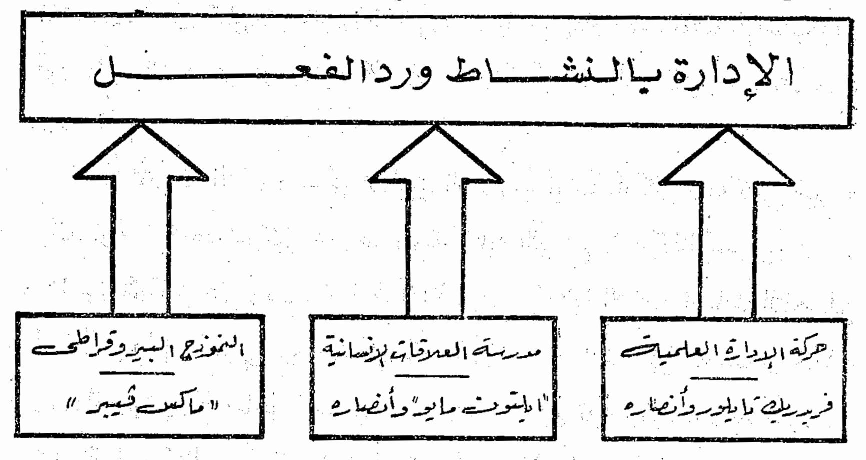
وتأثرت الإدارة أيضاً – فى التطبيق العملى – بأفكار « إيلتون مايو » وأنصاره من الاهتمام بالفرد ونلاحظ التأثير أحياناً فى الشكل وأحياناً فى المضمون أو فى كليهما . فنرى البعض مثلا ينشئ إدارة للعلاقات الإنسانية(!) أو إدارة للشكاوى أو إدارة للخدمات العمالية أو إدارة « للتوجيه المعنوى » . . . إلخ .

كما تأثرت الإدارة – فى التطبيق العملى – أيضاً بأفكار « ماكس فيبر » وأنصاره : فنجد التركيز على ضرورة كتابة اللوائح . . وكلنا نحس بها . . . كما نجد التركيز على رسم الخرائط التنظيمية ، وكتابة الاختصاصات التفصيلية فى شكل دليل تنظيمى يبين بشكل تفصيلى إختصاصات كل منصب وعلاقاته وسلطاته وشروط شاغل المنصب . . . و . . . وترتيبه وتقييمه ومكافأته . . . نجد اللوائح المالية ولوائح المشتريات ولوئح المبيعات ولوائح شئون العاملين بما تشمله من اختيار وتعيين وترقية وإجازات وجزاءات . . . إلخ .

ويبدو أنه كلما تفشل منظمة في أي عمل أو تقابلها صراعات فان مدخل الإصلاح غالباً ما يكون « مدخلا بيروقراطياً » ، مزيد من التحديد الدقيق للاختصاصات ، مزيد من التحديد الدقيق للسلطات ، مزيد من التحديد الدقيق للعلاقات مع التركيز على التسلسل الرئاسي ووحدة السلطة الآمرة . . مزيد من كتابة كل تغيير ... مزيد من الأوراق المكتوبة تأكيداً « للرسمية » Formalities التي نادى بها « ماكس فيبر » .

وطبيعي أن تصبح اللوائح والتنظيمات بالشكل المتقدم هي « السجن الكبير » الذي يجد فيه المديرون أنفسهم ، بصرف النظر عن مدى ملاءمته للناس أو مدى إمكان تطبيقه عملياً في ضوء المتطلبات الواقعية لتشغيل النظام بفعالية .

إن الإدارة التي نلاحظها اليوم في كثير من الشركات — في كثير من بلاد الدنيا — إدارة استمدت جذورها الفكرية من « الإدارة العلمية » ومن « الإدارة السلوكية » ومن « الإدارة البيروقراطية » بنسب غير معروفة أو حتى مخططة كما يمكن أن يصورها الشكل التالي :



شكل يبين الجذور الفكرية للادارة السائدة اليوم في التطبيق العملي : الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

فني الإدارة — في التطبيق العملي — نجد تخطيطاً كما نجد خططاً .

نجد لوائح مكتوبة ، وبرامج زمنية ، وميزانيات تقديرية أو موازنات تخطيطية ، نجد هياكل تنظيمية ، واختصاصات للمناصب وشروطاً لشاغلى المناصب ، كما نجد اهتماماً بالأفراد ، واهتماماً بالرقابة والمتابعة ...

هذا النوع من الإدارة — السائد اليوم فى كثير من بلاد الدنيا — هى الإدارة « بالنشاط ورد الفعل » .

Management By Activity and Reaction

فى ظل هذه الادارة يوجد تخطيط ولكنه غير فعال . فالتخطيط يتم بمعرفة « إدارة التخطيط » التى ليس لديها تصور واقعى عما يدور . فما يدور فعلا يعرفه الرؤساء التنفيذيون الذين ينظرون نظرة استخفاف إلى إدارة التخطيط التى تضع خطة ليلتزمون بها دون معرفة شعورهم الحقيقى وآمالهم وتطلعاتهم الشخصية . فليس المفروض أن يكون للمديرين تطلعات شخصية فالعبرة بالعمل . . وعلى ذلك فان رؤساء التنفيذ لا يعطون كل ما عندهم من بيانات أو معلومات لإدارة التخطيط لكى لا تستخدم كسيوف على رقابهم مستقبلا . وعلى ذلك فنحن نجد أن هناك تخطيطاً ولكنه تخطيط لم يتم التفكير فيه بشكل « منهجى » Systematic من أولئك الذين سيقومون بالتنفيذ . إن ذلك يوضح لنا كيف توجد إدارة للتخطيط وخطة ، وبالرغم من ذلك لا تتحقق النتائج أو لا تتحقق أفضل النتائج . وكم من دولة فيها وزارة تخطيط ولكن ليس فيها (فى الدولة) تخطيط جيد (فعال) وكم من شركة فيها موازنة تخطيطية ، وبالرغم من ذلك فهى لاستيفاء الشكل (غير فعالة) .

إن الموازنة التخطيطية بمثابة تخطيط النشاط الكلى للشركة أو المؤسسة لفترة زمنية محددة ، سنة عادة . هدف رئيسى لهذه الموازنة هو ربط الخطط الفرعية الخاصة بأجزاء المنظمة فى إطار متكامل من أجل التأكد من تنسيق هذه الخطط فيما بينها .

(أهداف)

واضح أن الموازنة التخطيطية – من الوجهة النظرية البحتة – أداة طيبة للتخطيط في الأجزاء وفى اتساق الأجزاء وفى تكاملها ، ولكن المشكلة الرئيسية فى الموازنة أنها تتم على الشيوع ، بمعنى أنها تتكلم عن مبيعات الشركة ككل ، وإنتاج الشركة ككل ، وإيرادات الشركة ككل ، ومصروفات الشركة ككل . . . وقليلا ما تصمم على أساس إدارات أو أقسام . . ولما كانت هذه العملية التخطيطية على الشيوع فليس هناك من صاحب حقيقى لها . . . صحيح أنها من مسئولية إدارة الميزانية أو إدارة الموازنة أو أى إدارة أخرى ، ولكنها لا تحوى إلتزاماً من مراكز المسئولية . . وغالباً ما لا يتم معرفة أو مشورة مراكز المسئولية ، وبالتالى فنجد أن لدينا موازنة تخطيطية ، ولكن ليس لدينا تخطيط فعال .

إن أرقام الموازنة التخطيطية عندما ترسل إلى الإدارة العليا فانها بطبيعة الحال تخضع للدراسة بين رجال الإدارة العليا (أو بعضهم) حيث يتم إستخدام القلم الأحمر فى التقديرات الواردة ، سواء بالإضافة أو بالنقصان ، وإذا كان هناك إهتمام بالناس فربما يتم استدعاء شخص أو أكثر لأخذ وجهة نظرهم ، ثم يستخدم القلم الأحمر الذى تملكه الإدارة العليا (أى إدارة عليا) ويتم حسم الموضوع . وعلى ذلك فانه بالرغم من مشورة بعض مراكز المسئولية فاننا سنجد لدينا موازنة تخطيطية ، ولكن موازنة تخطيطية تحوى بين جنباتها مقومات دفنها . . . فليس هناك إلتزام عن دور كل شخص فى المنظمة نحو تلك الأهداف أو الخطط .

إننا نعلم الآن أن الخطط التى تنزل من أعلى لا تنفذ أو لا تنفذ بالكامل حتى ولو كانت محكمة ؛ فقد تم إغفال الجانب الإنسانى الخاص باشتراك كل شخص فى وضع الصورة الكلية كما يفعل عضو فريق الكرة فى اجتماعه مع باقى أعضاء الفريق قبل المباراة .

وطبيعى أننا نجد فى ظل «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» معظم المديرين يأتون إلى مكاتبهم فى الصباح بدون أهداف محددة غير الاستجابة لأى شخص أو أى مشكلة أو ضوضاء صوتها عال بصرف النظر عن علاقة ذلك بالنتائج المستهدفة .

وفى ظل « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » يكون هناك — بالطبع — تنظيم يظهر مادياً فى شكل دليل تنظيمى يحوى خرائط تنظيمية ، واختصاصات لكل منصب إدارى يحدد فيه المسئوليات عن الأنشطة المفروض أن يقوم بها شاغل المنصب ، وليس النتائج المتوقعة منه .

وفيما يلى — على سبيل المثال — بيان باختصاصات منصب رئيس شئون عاملين تقليدى أى على أساس الأنشطة :

- تنفيذ اللوائح والتعليمات فيما يتعلق بشئون العاملين .
- حصر الدرجات المالية وإتخاذ إجراءات ترشيح وتعيين العاملين .
- إعداد محاضر لجنة شئون العاملين وفقاً لأحكام القانون .
- تنفيذ توجيهات الأجهزة المركزية فيما يتعلق بنظام شئون العاملين .
- مباشرة وتنفيذ القرارات الصادرة بالنقل والندب والإعارة والتجنيد والبعثات والإجازات الدراسية .
- إقتراح وتنفيذ برامج الرعاية الإجتماعية والرياضية والصحية طبقاً للسياسة التى يتم إقرارها .
- إتخاذ إجراءات شئون المعاشات ومكافآت إنهاء الخدمة طبقاً للتعليمات .
- إبداء الرأى فى جميع المسائل المتصلة بشئون العاملين والرجوع فى ذلك إلى إدارة القضايا إذا لزم الأمر .

إننا إذا دققنا النظر فى هذه الاختصاصات نجد أنها تحدد الأنشطة التى يقوم بها رئيس قسم شئون العاملين . لاحظ أن كل العبارات تبدأ بكلمات تعبر عن أنشطة : تنفيذ ، حصر ، إعداد ، مباشرة ، إقتراح ، إتخاذ إجراءات . أنها لا توضح له **النتائج** المتوقعة منه كرئيس شئون العاملين .

لننظر مثلا إلى إختصاصات منصب مدير عام مؤسسة كما وردت فى قانون إنشائها :

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- إدارة المؤسسة وتطوير نظام العمل بها وتدعيم أجهزتها .
- الإشراف على الوحدات التابعة ومتابعة أنشطتها ورقابة سير العمل فيها ، ومعاونتها بالخبرة الفنية والإدارية والمالية دون التدخل فى شئونها التنفيذية .
- مراقبة التزام الوحدات التابعة بتنفيذ تعهداتها والتزامها بالقوانين .
- موافاة الأجهزة المركزية بالبيانات اللازمة لها طبقاً للاستمارات التى تضعها تلك الأجهزة .

إن هذه الاختصاصات بالإضافة إلى عموميتها وشمولها لكلام عام (يصلح لأى منصب إدارى آخر) فانها لا تساعد المدير على فهم النتائج المتوقعة منه . . إنها حتى ولو كانت دقيقة ولا تتصف بالعمومية فهى ما زالت تعالج مدخلات Inputs وليس مخرجات Output .

إن تحديد اختصاصات المناصب على أساس الأنشطة (مدخلات) أصبح ظاهرة عامة لدرجة أن القارئ نفسه سيتعجب إذا كان هناك بديل لهذا النوع من توصيف المناصب .

وطبيعى أن المديرين لا يرجعون إلى هذه الاختصاصات لأنها غير مفيدة كدليل عملى لهم . ومن الطبيعى أن يكون مآل كل هذه الاختصاصات — وهى موجودة كلها فى الدليل الضخم الفخم — على أحد الأرفف فى حجرة المدير يعلوها كثير من التراب . فاذا سألت المدير عما إذا كان هناك تنظيم للشركة أو المؤسسة قال لك : نعم هذا هو الدليل التنظيمى ويترك الكرسى ويتوجه إليه ويعتذر لك عن التراب الذى غطى الدليل التنظيمى . . وغالباً ما يشعر بسعادة لأن حجم الدليل زاد عن الـ ٥٠٠ صفحة من الحجم الكبير .

إن التركيز على الأنشطة (المدخلات) فى وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير فكثيراً ما نسمع مديراً يقول « أنا مسئول عن ١٠٠٠ موظف وأقوم بالإشراف عليهم وأقضى فى مكتبى عشر ساعات وآخذ عملا معى فى المنزل » وهذه كلها مدخلات بدلا من أن يقول « إنى مسئول عن زيادة الإنتاجية بنسبة ١٠ ٪ » . **إن المدير الأول يدير بالأنشطة أما المدير الثانى فهو يدير بالنتائج .**

إن الشركات التى تفخر بأن لديها دليلا تنظيمياً كبيراً به بطاقات وصف للوظائف محددة تحديداً دقيقاً لا تعلم أن هذه هى بداية النهاية لمنظمة تموت . . لأن هذه التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب ستجعل الناس فى المنظمة أكثر إلتصاقاً بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة من كل منهم .

إن البديل الوحيد هو أن توضع بطاقات وصف المناصب فى شكل نتائج متوقعة من المنصب Output وليس فى شكل أنشطة inputs وفى هذا يقول « باركنسون » الخبير الإنجليزى فى الأمراض البيروقراطية :

« إن آخر تصرف لمنظمة تموت هو إصدار لائحة مفصلة منقحة » ولأهمية النص نورده فيما يلى :

The Last act of a dying organization is to issue a revised and greatly enlarged rule book. (١)

أنظر مثلا إلى توصيف تقليدى لمنصب مدير مبيعات فى إحدى الشركات الصناعية :

---

(١) As in : Reddin, *Effective Management by Objectives*, p. 7.

مدير المبيعات مسئول عن :

- إقتراح الأهداف والسياسات البيعية .
- وضع برامج البيع .
- إقتراح أساليب تعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم .
- إختيار وسائل الإعلان والدعاية المناسبة .
- الإشتراك فى المعارض المحلية والعالمية .
- دراسة كل ما هو جديد فى مجال المبيعات وحضور المؤتمرات والندوات المتصلة .
- الإشراف على المرءوسين والتنسيق بينهم .

أنظر أيضاً إلى الديباجة التى توجد أمام وظيفته لتبين أنها وظيفة مهمة (!)

« إنه يقوم بعمل على قدر كبير من الأهمية ويتصل بالعملاء وهو مايتطلب مهارة أكثر من العادية فى فن المعاملات والإقناع . . . إلخ » .

إن هذه الطريقة فى التوصيف هى مباراة فى فن الكلام ، ولا يمكن أن تكون هذه الطريقة هى الطريقة العلمية بأى شكل من الأشكال .

إن « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » هى إدارة التركيز فيها على النشاط فيتم الحكم على الناس بدرجة انشغالهم . . . إدارة الأساس فيها أنها رد فعل للأصوات المرتفعة أو للأصوات الأكثر ارتفاعاً . . . إنها إدارة أزمات Crisis Management بالدرجة الأولى . إنها إدارة غير فعالة Ineffective أو فاعليتها قليلة على أحسن تقدير .

وفى الصفحات التالية نبين « الاختناقات الإدارية » السائدة اليوم فى التطبيق العملى كنتيجة طبيعية لمنهج الإدارة بالنشاط ورد الفعل .

الإختناقات الإدارية السائدة فى التطبيق العملى كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط ورد الفعل

إن المطلع على الإدارة فى التطبيق العملى فى كثير من البلدان النامية يستطيع أن يشاهد الأعراض الآتية :

١ ــ إنخفاض الروح المعنوية عند الأفراد وهو ما يظهر من :

(أ) كثرة الاستقالات الاختيارية .

(ب) كثرة طلبات الهجرة إلى الخارج .

(ج) كثرة طلبات النقل .

(د) كثرة عدد المتغيبين وأيام الغياب .

(هـ) تفشى ظاهرة التأخير والخروج قبل المواعيد .

٢ ــ تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الإختصاص

٣ ــ التأخر فى اتخاذ القرارات .

٤ ــ التضارب فى القرارات .

٥ ــ وجود أشخاص غير أكفاء فى مناصبهم لا يمكن إعفاؤهم .

٦ ــ تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات .

٧ ــ التسيب بمختلف أنواعه .

٨ ــ الإسراف بمختلف صوره .

٩ ــ التعقيدات المكتبية .

١٠ ــ كثرة اللجان والإجتماعات وضباط الاتصال والتشهيلات .

١١ ــ المركزية الزائدة عن الحد .

١٢ ــ الصراعات التنظيمية بمختلف صورها .

إن الأسباب وراء هذه الأعراض[١] تتلخص ـ في رأينا ـ في المشكلات الأساسية الآتية :

بالرغم من أن أى « ادارة » لابد وأن تنطلق من منطق الأهداف فانه فى الممارسة العملية نجد أن « عملية الإدارة » **Management Process** بما تشمل من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة[٢] قد انعزلت عن الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها . . . انعزلت عن المهام المفروض أن تحققها الإدارة . فنجد البعض يركز على عمل تخطيط محكم ورقابة محكمة ، وهو فى اتجاهه هذا ينسى نسج رغبات الأفراد الذين سيتم التخطيط المحكم والرقابة المحكمة بهم ومن خلالهم . . فتكون النتيجة خيبة أمل فى « الإدارة العلمية » وفى « الناس » . . . ونجد البعض الآخر يأخذ خطاً آخر فيهتم بالناس وبرغباتهم فتكون النتيجة « تسيبا » . . . وبالتالى خيبة أمل فى الناس . . . كما نجد البعض يحرص على أن يعيش فى عالم من اللوائح والتعليمات يحتمى بها وتكون النتيجة خيبة أمل أيضاً وصراخا حول ضرورة تغيير اللوائح وتبسيطها وتخفيف التعقيدات ولكن التجارب أثبتت أن تلك المحاولات أيضاً مخيبة للآمال .

---

(١) نحن نفرق بين الأعراض وبين الأسباب بالاستعانة بمفهوم طبى : فالسعال لا يعتبر مشكلة ولكنه من أعراض وجود مرض ما ؛ فالسعال قد يكون بسبب التهاب غشاء الرئتين أو مرض فى القلب أو زوائد لحمية فى البلعوم أو التعرض لبرد شديد أو لإسراف فى التدخين أو لعيوب فى الجيوب الأنفية .

عن د . طبيب سعيد عبده : « خدعوك فقالوا إن كل دواء للسعال يشفى السعال » أهرام يوم ١٣-١-١٩٧٢ ، ص ٧ .

(٢) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة ؛ الأصول والأسس العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس) طبعة ١٩٧٦ .

إن (الاختناقات) المشكلات الإدارية الرئيسية السائدة اليوم كنتيجة طبيعية للادارة بالنشاط ورد الفعل هى :

المشكلة الأولى : خلل عضوى وميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

المشكلة الثانية : خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

المشكلة الثالثة : خلل فى تدفق المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات (للتخطيط والمتابعة) .

وسنعالج هذه المشكلات بشىء من التفصيل .

المشكلة الاولى : الخلل العضوى والميكانيكى فى التنظيمات الإدارية .

إن المطلع على الممارسات العملية فى مجال الشركات العامة وبعض الشركات الخاصة والأجهزة الحكومية لابد وأن يشعر بوجود خلل عضوى Organic وخلل ميكانيكى Mechanistic فى التنظيمات الإدارية ؛ خلل فى نسيج الأجزاء وخلل فى التشغيل .

ويبدو أن بعض المديرين وأخصائيي التنظيم قد نسوا أن التنظيم أحد مدخلات الإدارة وليس نتيجة فى حد ذاتها فلم تصمم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج ، وبالتالى انعزلت المدخلات عن المخرجات ، وتم تدعيم هذه الهياكل التنظيمية بتوصيف للوظائف على أساس أنشطة بدلا من أساس نتائج ، وهذا وذاك سمح لمرض الفيل أن ينتشر داخل هذه التنظيمات حتى أصبحت تعانى من تضخم ذاتى

ليس له من طريقة لعلاجه ، وزاد الطين بلة أن سيطرت العلاقات الهيراركية (الرئاسية) محل العلاقات العضوية . . . .

إننا نستطيع أن نحدد جوانب الخلل كالآتى :

(أ) تصميم الهياكل التنظيمية على أساس أنشطة وليس على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج .

(ب) توصيف المناصب الإدارية على أساس أنشطة وليس على أساس نتائج .

(جـ) تضخم الأهرامات التنظيمية بخلق مستويات إدارية داخل الهرم الواحد دون ارتباط ذلك بمقاييس علمية عن زيادة حجم العمل .

(د) شعور كل هرم تنظيمى متخصص بأنه مهم فى حد ذاته وبالتالى غابت الصورة الكلية ودور الجزء فى الكل،وسيطرت العلاقات الهيراركية (الرئاسية) بدلا من العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج .

(أ) تصميم الهياكل التنظيمية على أساس أنشطة وليس على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج :

درج خبراء التنظيم التقليديون (المتأثرون بالنظرية الكلاسيكية فى التنظيم)[١] على عمل هياكل تنظيمية مبنية أساساً على تقسيم الأعمال إلى أنشطة للاستفادة من فكرة « التخصص » ولكنهم نسوا أن تقسيم الأعمال يتطلب ربطها مرة ثانية للتنسيق بينها ، فاذا لم يكن منطق الاثنين واحداً فانهما غالباً

---

(١) للتوسع راجع للمؤلف : التنظيم (القاهرة : دار المعارف) ، ١٩٧٢ .

ما يسيران فى إتجاهين مختلفين . . . بعيداً عن الهدف الواحد . وغالباً ما يتم « تفتيت » العمل الواحد إلى أجزاء وتزداد المشكلة حدة .

إن منطق تقسيم الأعمال على أساس أنشطة يجعل ربط التنظيم الإدارى بالأهداف ربطاً غير مباشر أما تجزئة التنظيم على أساس « مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج » فان ذلك يربط الأعمال بالنتائج ارتباطاً مباشراً .

معنى ذلك أن الناس يحاسبون على قيامهم بأنشطة معينة بدلا من محاسبتهم على نتائج معينة . . . أو بطريقة أخرى ، فان التركيز يكون على المدخلات (الأنشطة مدخلات) بدلا من التركيز على المخرجات (النتائج مخرجات) . إن الافتراض بأن التركيز على المدخلات لابد وأن يؤدى إلى تحقيق النتائج افتراض خاطىء . فكل عنصر داخل فى حد ذاته مهم ولكن الأهم هو تطويع كل العناصر المستخدمة لتحقيق النتائج .

ومن أمثلة الأخطاء الصارخة : وجود إدارة للتخطيط وإدارة للتنظيم وإدارة للتوجيه (!) . . . إن مدير إدارة التخطيط لا يمكن أن يكون مسئولا عن التخطيط ، ولكنه مسئول عن إعطاء معلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بالخطة ، ومدير التنظيم ليس مسئولا عن أن تكون الشركة أو الهيئة أو الوزارة « منظمة » **organized** فالهيكل التنظيمى « الجيد » ؟ الذى لا يحقق نتائج لا قيمة له ؛ لأن العبرة بكيفية تشغيله (الناس والنظم والعلاقات . . . . إلخ) . إن وجود إدارة للتخطيط أو إدارة للتنظيم بهذا الشكل يسمح بانتشار مرض الفيل داخل تلك الإدارة ، وربما فى المنظمة (الشركة — المؤسسة — الوزارة) ككل . هل وزارة للثقافة مسئولة عن « الثقافة » ؟ إننا سنجد وزارات أخرى مسئولة عن « الثقافة » وغير مسئولة عن الثقافة فى نفس الوقت .

(ب) توصيف المناصب الإدارية على أساس أنشطة وليس على أساس نتائج :

إن أجهزة التنظيم والإدارة فى الشركات والهيئات والوزارات والمحافظات تحتفل باليوم الذى تخرج فيه دليلا تنظيمياً ، به توصيف للمناصب على أساس الأنشطة . انظر إلى أى دليل تنظيمى فى مصر أو فى البلاد العربية أو فى أمريكا ، ستجد أن توصيف المناصب الإدارية — فى معظم الحالات — عبارة عن **وصف النشاط** الذى يقوم به شاغل المنصب قام به أحد خبراء التنظيم وغالباً مالا يشترك فى صياغته صاحب المنصب نفسه (إذا كان لديك دليل تنظيمى به وصف للمناصب الإدارية اسأل نفسك هذا السؤال : هل اشتركت حقيقة فى صياغة كل بند من بنود النشاط أو أنك تركت ذلك للخبير ! ؟) . ولنا أن نتوقع أن وصف المناصب الإدارية عبارة عن مباراة فى فن الكلام حيث يصبح من الضرورى إحساس القارىء بأن منصب مدير الحسابات أكبر وأهم من منصب رئيس قسم الحسابات ولاسيما إذا كان ذلك سيخضع للترتيب (ترتيب الوظائف) .

إن خبراء التنظيم التقليديين ركزوا على وصف المناصب بالنشاط لدرجة أن جمعية الإدارة الأمريكية The American Management Association نشرت كتاباً بعنوان « تحديد وظيفة المدير » بالنص الأمريكى Defining the Managers Job به أكثر من مائة وصف وظيفى لمناصب الإدارة ، وذلك بالإضافة إلى مجلدات وكتب أخرى مثل كتاب :
Managerial Job Descriptions in Manufacturing
ويعرف خبراء التنظيم أنهم إعتمدوا — بدرجات متفاوتة — على هذه الأوصاف الوظيفية للمناصب فى كتابة توصيفاتهم . وبطبيعة الحال

استخدمت هذه التوصيفات فى الوقت الذى يريد أصحابها الدفع بعدم الاختصاص ، فأصبحت أداة حماية للناس وأداة للأعذار .

وعندما ينادى الناس بأن التنظيم سيىء يسرع المديرون والخبراء فى إعادة التنظيم وفى إعادة التوصيف ، ولكن الناس من حولهم لا يشعرون بتحسن فى النتائج وتتعالى الصيحات من جديد .

(ج) تضخم الأهرامات التنظيمية بخلق مستويات إدارية داخل الهرم الواحد دون ارتباط ذلك بمقاييس علمية عن زيادة حجم العمل .

إن التنظيمات الإدارية المصممة على أساس أنشطة ، وليس على أساس نتائج ، تسمح بانتشار «مرض الفيل» أى التكاثر التلقائى . ففى غياب طريقة لربط التنظيم (مدخلات) بالنتائج المحققة (مخرجات) يصبح تضخم الهرم شيئاً طبيعياً . لقد اكتشف بعض الباحثين أنه ليست هناك علاقة بين حجم الهرم وحجم العمل .

وأطرف بحث منشور فى هذا المجال هو البحث الذى قام به « نورثكوت باركنسون » Northcote Parkinson وأسماه « قانون باركنسون »[١] . يقول «باركنسون » : إنه لا توجد علاقة بين عدد العاملين وكمية العمل بالمرة ، فمجموعهم الكلى يزداد — طبقاً لقانون « باركنسون » — بنسبة ٥,١٧ ٪ إلى ٦,٥٦ ٪ بغض النظر عن أى تغيير فى كمية العمل (إن وجد) المطلوب إنجازها . وهو يدلل على ذلك بالأرقام فى البحرية البريطانية وفى وزارة المستعمرات . كما يقدم معادلة لحساب هذه الزيادة « الأوتوماتيكية » . إنه يقول إنه فى الوقت الذى قلت فيه السفن الحربية العاملة زاد عمال الترسانة

(١) Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* (Boston : Houghton Mifflin Co., 1957).

البحرية وموظفو الترسانة وموظفو « الإدميرالية »[١] . ويقول «باركنسون» إن الموظفين والإداريين الذين يعملون فى الإدارة المركزية للمستعمرات زادوا بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة فى الوقت الذى انكمشت فيه الإمبراطورية نظراً لتطلع المستعمرات للحكم الذاتى[٢] .

وبالرغم من عدم وجود دراسات فى مصر عن العلاقة بين النتائج المحققة وبين عدد الموظفين ، فاننا نستطيع أن نقول – دون أن نكون مخطئين تماماً – إن قانون باركنسون يعمل أيضاً فى الشركات والهيئات والوزارات التى لا تربط بين التنظيم (كأحد المدخلات) وبين النتائج . إننا نلاحظ من دراسات قمنا بها وجود تضخم لا مبرر له فى الأهرامات التنظيمية فى كثير من الشركات العامة وفى كثير من الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية الأخرى .

---

(١) بيانات البحرية البريطانية .

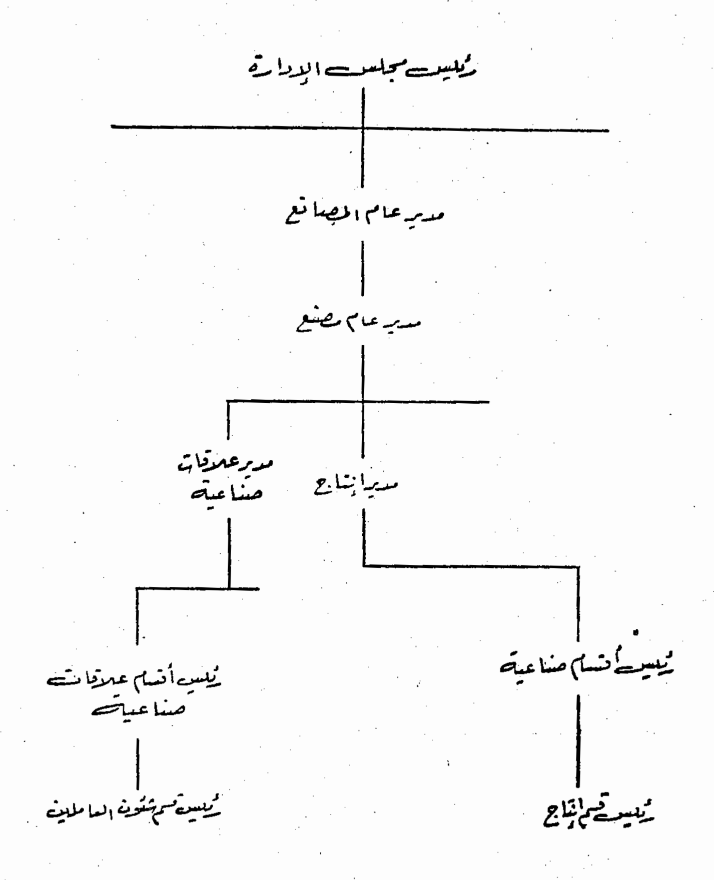
النوع	السنة		الزيادة أو النقص فى المائة
	١٩١٤	١٩٢٨	
سفن قيادة عاملة	٦٢	٢٠	– ٦٨ ٪
ضباط ورجال البحرية	١٤٦ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	– ٣١,٥٪
عمال الترسانة البحرية	٥٧٠٠٠	٦٢٤٣٩	+ ٩,٥ ٪
موظفو وكتبة الترسانة	٣٢٤٩	٤٥٥٨	+ ٤٠ ٪
موظفو الأدميرالية	٢٠٠٠	٣٥٦٩	+ ٧٨,٥٪

المصدر : قانون باركنسون .

(٢) بيانات المستعمرات البريطانية :

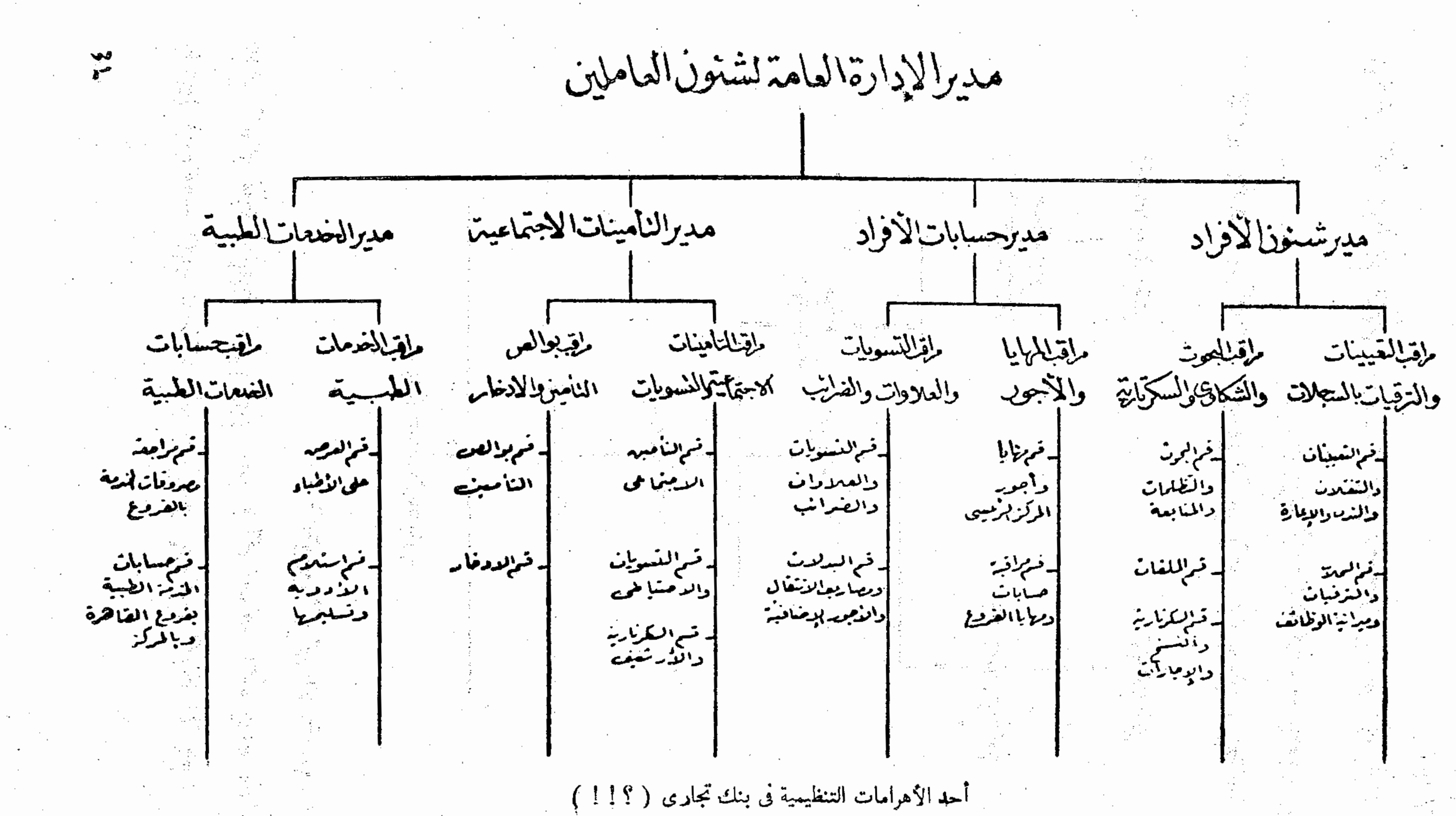
السنة	١٩٣٥	١٩٣٩	١٩٤٣	١٩٤٧	١٩٥٤
عدد الموظفين	٣٧٢	٤٥٠	٨١٧	١١٣٩	١٦٦١

وفيما يلى بعض الخرائط التنظيمية التى توضح خلق مستويات إدارية جديدة دون مبرر موضوعى (لقد كان المبرر بالطبع فتح فرص ترقى على مناصب فى الهيكل التنظيمى) .



خريطة تنظيمية تبين طول الهرم التنظيمى فى شركة صناعية لاحظ — بصفة خاصة — مستوى رئيس الأقسام .

وفيما يلى خريطة تنظيمية لادارة شئون عاملين فى بنك من البنوك التجارية .



أحد الأهرامات التنظيمية فى بنك تجارى (؟!!)

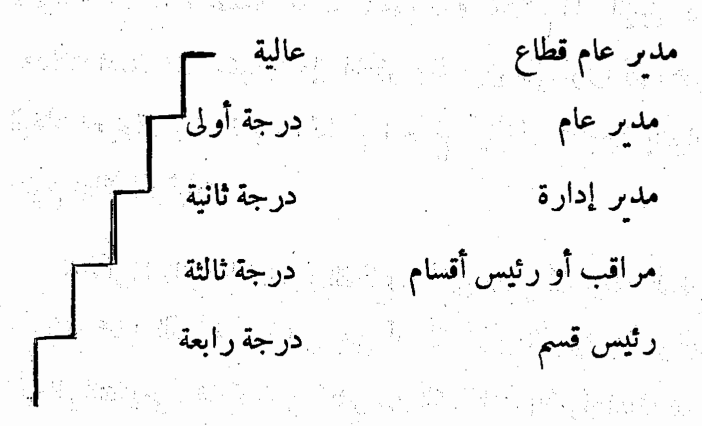
إن « مرض الفيل التنظيمى » أصاب كثيراً من الأجهزة فى الخمس سنوات الأخيرة عندما بدأت « موضة » التنظيم الميكانيكى Mechanistic Organization تسيطر على الفكر والتطبيق الإدارى فى مصر وفى بعض البلاد العربية . فى ضوء هذا تم تصميم هياكل تنظيمية بأثواب فضفاضة لتتيح مجالا للترقيات .

لقد أراد قانون العاملين فى القطاع العام فى مصر أن يرشد التنظيمات الإدارية ويرشد عملية الترقية ، فنص على أنه لا تجوز الترقية إلا لوظيفة خالية فى الهيكل التنظيمى. فما كان من كثير من الشركات إلا وأعادت تصميم هياكلها التنظيمية لتسمح بالترقيات الجديدة . لقد أراد القانون الحد من الترقيات غير المرتبطة باحتياجات العمل ، ولكن لم يكن فى خلد المشرع عندما وافق على القانون أن الشركات ستعيد تنظيم هياكلها التنظيمية وتلبسها ثوباً فضفاضاً (عن احتياجات العمل الحقيقية) لكى تسمح بالترقيات (إلى مناصب أعلى) فكانت النتيجة أن صممت الهياكل التنظيمية على أساس الترقيات ليس فقط المطلوبة ، ولكن المحتملة على افتراض أن إرضاء الناس بالضرورة سيؤدى إلى تحقيق النتائج المطلوبة . لقد كانت النتيجة — فى التطبيق العملى — أن القانون دعم المشكلة التى حاول أن يحلها .

وبينا تعتبر الترقيات أداة تحفيزية كبرى للعاملين والمديرين فى جميع المستويات فان عدم الحذر فى تصميم « طبيعة » الترقية غالباً ما يؤدى إلى هذا الخلل العضوى فى التنظيم عن طريق زرع أجزاء جديدة غير موضوعية تخفض من فاعلية التنظيم باعتباره نظام علاقات .

وكما وضحنا فان النظرة السريعة إلى التنظيمات فى القطاع العام والأجهزة

الحكومية وشبه الحكومية توضح أن هناك ربطاً بين الهيكل التنظيمى والدرجات المالية :



لقد ابتكر المنظمون ألقاباً جديدة مثل لقب رئيس أقسام بمثابة مستوى إدارى ليكون بين مستوى رئيس قسم ومستوى مدير الإدارة فارتفع طول الأهرامات ، ولكى يبدو الهرم التنظيمى مقبولا فقد جعلوا رئيس الأقسام يشرف على قسمين أو أكثر ، وهم لا يدركون أن مدير الإدارة ما هو إلا رئيس أقسام . وبطبيعة الحال أمكنت الموافقة على تلك التنظيمات من خلال الموافقات الرئاسية وذلك طبيعى فى غياب منطق يربط ربطا محكما بين المناصب لمراكز مسئولية عن تحقيق نتائج جزئية فى علاقتها مع النتائج الإجمالية .

إن هذا الخلل التنظيمى العضوى — وجود مستويات رئاسية بأكملها لا مبرر لها — لا يخدم الشركة ولا الأشخاص ، ولو تصور البعض غير ذلك . لنتصور لحظة أنه تم فك جهاز تكييف وتطلب الأمر إعادة تركيبه . ماذا يحدث لو تم إعادة تركيب الأجزاء دون النظر إلى النتيجة المتوقعة من الجزء فى علاقتها بالنتيجة الكلية لجهاز التكييف (التبريد أو التسخين بمستوى معين) .

إن هذا الخلل التنظيمى العضوى (فى النسيج التنظيمى) لابد وأن يحدث خللا تنظيمياً ميكانيكياً (خللا فى التشغيل) .

إن تصحيح هذا الخلل فى شركات القطاع العام والأجهزة الحكومية هو **فى تصميم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج** ، وليس مجرد تقسيم أنشطة **مع عدم ربط مناصب الهيكل التنظيمى بالدرجات المالية .**

(د) شعور كل هرم تنظيمى متخصص بأنه مهم فى حد ذاته بدلا من معرفة الدور بالنسبة للنتائج النهائية :

إن الفكر التنظيمى البيروقراطى قد سمح — فى ضوء مبادىء التخصص وتقسيم العمل ومركزية السلطة ووحدة السلطة الآمرة والتسلسل الرئاسى — أن يشعر كل هرم تنظيمى متخصص بأنه مهم فى ذاته : فادارة شئون العاملين هرم تنظيمى متخصص يهتم بسئون العاملين بصرف النظر عن النتائج الكلية (الصورة الكلية) .والإدارة المالية — كهرم تنظيمى آخر — تهتم بالنواحى المالية وكأنها نهاية فى حد ذاتها ، وبصرف النظر عما تحدثه تصرفاتها عن النتائج الكلية . إلخ وبطبيعة الحال لكل هرم تنظيمى لوائحه وتقاليده الخاصة به والتى يسعى أعضاؤه إلى تدعيمها على افتراض أن كل جزء لو اهتم بالأنشطة التى يقوم بها لكانت النتيجة الإجمالية طيبة .

إن شعور كل هرم تنظيمى متخصص بأهميته الذاتية ممثلا فى سلوك وعادات العاملين فيه يخلق ويدعم عدة مشكلات :

* غياب وحدة الرؤية وبالتالى غياب الإيقاع المتسق .
* سيطرة العلاقات الرئاسية (الهيراركية) أكثر من العلاقات العضوية .

* وينتج من ذلك طول رحلة الإتصالات صعوداً وهبوطا بين الأهرامات التنظيمية المتخصصة داخل التنظيم الواحد .

(د/١) وحدة الرؤية :

إن غياب وحدة الرؤية يظهر فى حالة محاولة إدارة المشتريات الشراء بكميات كبيرة لتوفر عن نفسها عناء الشراء المتكرر ، لتوفر عن نفسها إحتمال عدم وجود الصنف ، لتحصل على خصم الكميات الكبيرة ، ولكنها فى إصرارها هذا لاتدرى أن الشراء يجب ألا يكون فقط مرتبطاًببرامج الإنتاج ، ولكن يجب أن يكون مرتبطاً باعتبارات أخرى تتمثل فى التكلفة للاستثمارات العاطلة فى مواد خام أكثر من الحاجة .

وفى الوقت الذى تجد فيه إدارة المبيعات أو الإدارة التجارية أن من الضرورى اتباع سياسة مريحة للبيع بالتقسيط لزيادة المبيعات نجد أنها تغفل ما يمكن أن تؤدى إليه هذه السياسة من زيادة أرصدة العملاء وهو ما يعنى إستثمارا عاطلا فى الأموال (فى شكل أرصدة عملاء) وما يمكن أن تتعرض له يعض هذه الأرصدة من مخاطر عدم التحصيل فى شكل ديون معدومة .

إن تفكير إدارة الأفراد فى ضرورة تدريب العاملين يجعلها تقوم بعمل برامج لتدريب العاملين بصرف النظر عن الاحتياجات الحقيقية المحددة . فهى ربما تقوم بتدريب عاملين ليست هناك حكمة من تدريبهم الآن . فالتدريب الحالى لا يستمد منطقه من النتائج ولكن التدريب يأخذ قيمة مستمدة من ذاته (وبطبيعة الحال ينشأ هرم تنظيمى متخصص يحوى أهرامات تنظيمية متخصصة أصغر) تخطيط تدريب ، متابعة تدريب ، أساليب تدريبية . . . إلخ) .

خذ مثلا إدارة الأفراد التى تفكر فى العناية بالعاملين فتخلق نظام الأجر الإضافى . وبدون النظر إلى النتائج فربما يعمد العاملون إلى عدم القيام بعملهم فى الوقت الأصلى ، ويجلسون فى أماكن عملهم فى الوقت الإضافى للمحاسبة على العمل الإضافى وليس ذلك مقصوراً على الأعمال المكتبية ، بل غالباً ما يتعداه إلى عمال المصانع . ففى كثير من الأحيان يرى عمال مصنع ما أنه من الأفضل عدم الإنتهاء من تصليح آلة إلا قرب إنتهاء اليوم الرسمى حتى يطلب منهم الإستمرار فى العمل فى المواعيد غير الرسمية وغالباً ما تكون أجورها أكبر . .

إن غياب وحدة الرؤية داخل الشركة الواحدة يدعمه مفهوم خاطىء سائد هو أن « الإدارة المالية » أو الأرباح والخسائر والتكاليف مسائل تخص المدير المالى ، ولا تخص مدير الإنتاج ، ولا مدير المشتريات ، ولا مدير المبيعات ، ولا مدير الأفراد .

إن معدل العائد على الأموال المملوكة — بصرف النظر عمن يملكها — هدف كلى استراتيجى متكامل ، يجب أن يعرف كل هرم تنظيمى دوره فى تحقيق هذا الهدف ليس بشكل كلامى ولكن بالأرقام .

إن العائد على الأموال المملوكة[1] يعبر عن قدرة كل جنيه من الأموال المملوكة المستثمرة على تحقيق عائد (ربح نقدى أو ربح محسوب) . إن هذه العلاقة تظهر فى شكل نسبة :

---

(١) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة المالية (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥)

$$\text{العائد على الأموال المملوكة} = \frac{\text{الأرباح (قبل إحتساب الضرائب)}}{\text{الأموال المملوكة المستثمرة}}$$

إن هذه النسبة يمكن تقسيمها إلى عدة نسب فرعية وذلك عن طريق إدخال عوامل خمسة فرعية فى البسط والمقام . وإذا كانت هذه النسب عندما يتم ضربها تعطى لنا النسبة النهائية ، فان زيادة أى نسبة معناها زيادة النسبة النهائية .

يمكننا أن نضع ست نسب إذا ضربنا بعضها فى بعض تعطى لنا هذه النسبة الاستراتيجية (العائد على الأموال المملوكة) :

$$\frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الإنتاج}} \times \frac{\text{الإنتاج}}{\text{الطاقة}} \times \frac{\text{الطاقة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times \frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الإستثمار الكلى}}$$

$$\times \frac{\text{الإستثمار الكلى}}{\text{الأموال المملوكة المستثمرة}} = \frac{\text{الربح}}{\text{الأموال المملوكة المستثمرة}}$$

إننا نستطيع أن نزيد هذا المعدل (نرفع مستوى الهدف الكلى) بزيادة الأهداف الجزئية الآتية (والتى يتكون منها الكل) :

الهدف الجزئى رقم ١ ـــ زيادة هامش الربح .

الهدف الجزئى رقم ٢ ـــ زيادة الإنتاج المباع .

الهدف الجزئى رقم ٣ ـــ زيادة إستخدام الطاقة .

الهدف الجزئى رقم ٤ ـــ زيادة إنتاجية الأصول الثابتة .

الهدف الجزئى رقم ٥ ـــ زيادة كفاءة رأس المال العامل .

الهدف الجزئى رقم ٦ ـــ تحسين هيكل التمويل (نحو هيكل تمويل أمثل)

وبطبيعة الحال يتم تحليل كل مدخل وتقسيمه إلى أجزاء فرعية وتخصيص إدارات أو أقسام مسئولة .

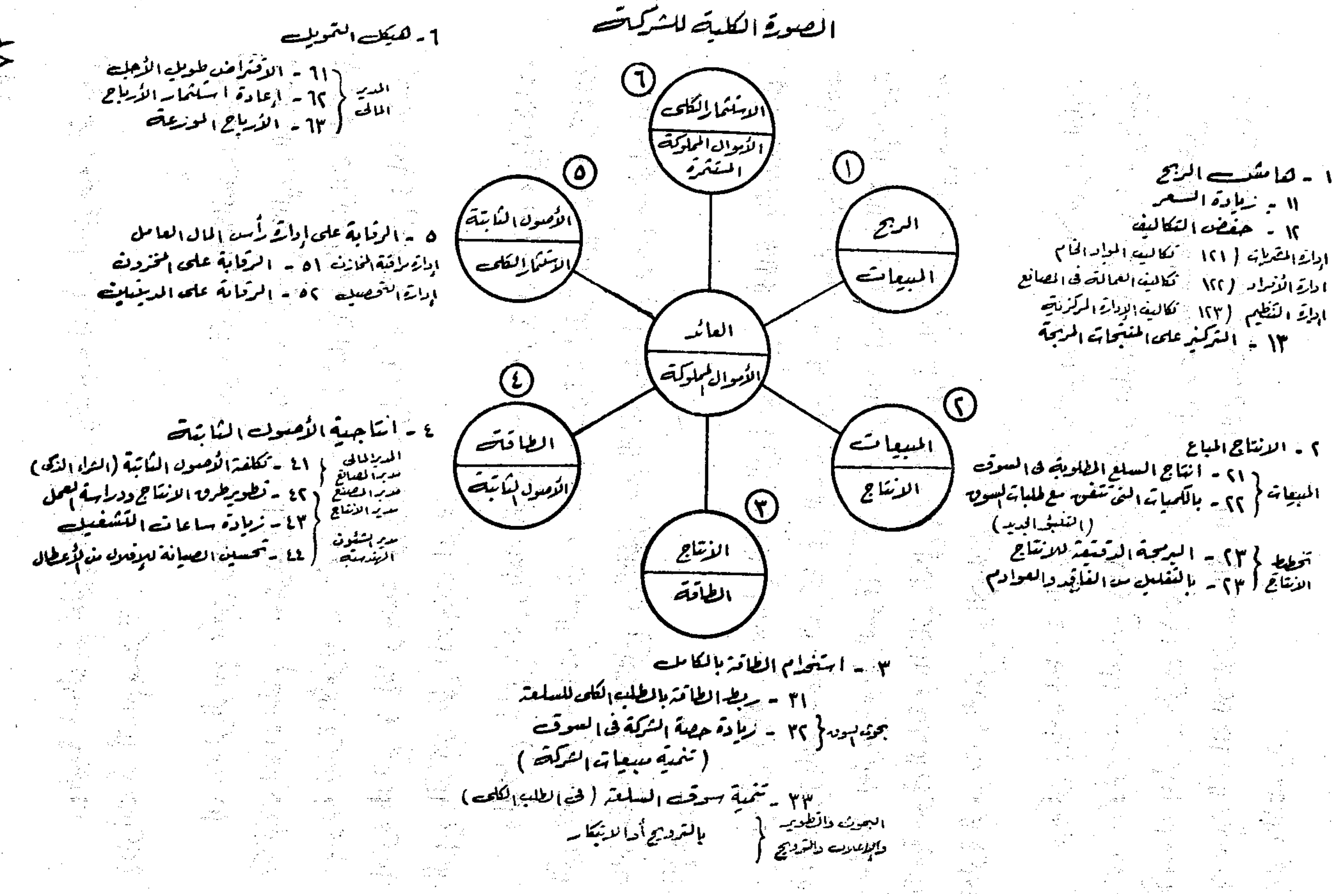
إن هامش الربح يمكن زيادته بزيادة السعر وتخفيض التكاليف : تخفيض تكاليف المواد الخام ، مسئولية إدارة المشتريات ، تخفيض تكاليف العمالة ، مسئولية إدارة الأفراد ، تخفيض المرتبات الإدارية فى الإدارات المركزية إدارة التنظيم (إذا وجدت وروئى استمرارها) كما يمكن زيادة هامش الربح بالتركيز على المنتجات المربحة .

والإنتاج المباع يمكن زيادته بانتاج السلع المطلوبة فى السوق ، وبالكميات التى تتفق مع طلبات السوق ، وهى مسئولية إدارة المبيعات ، وكذلك بالبرمجة الدقيقة للانتاج وبالتقليل من الفاقد والعوادم وهى مسئولية إدارة الإنتاج .

ويمكن زيادة إستخدام الطاقة الإنتاجية بربط الطاقة بالطلب الكلى للسلعة وبزيادة حصة الشركة فى السوق عن طريق تنمية المبيعات وذلك مسئولية إدارة بحوث السوق . كما يمكن زيادة إستخدام الطاقة الإنتاجية بتنمية سوق السلعة (بالطلب الكلى) أو بالترويج أو الإبتكار ، وهى مسئولية إدارة البحوث والتطوير والإعلان والترويج .

ويمكن زيادة إنتاجية الأصول الثابتة بالشراء الذكى للأصول الثابتة وهى مسئولية مدير المصانع (المصنع) والمدير المالى ، كما يمكن زيادة إنتاجية الأصول بتطوير طرق الإنتاج ودراسة العمل وبزيادة ساعات التشغيل ، وبتحسين الصيانة للاقلال من الأعطال ، وتلك مسئولية مدير الإنتاج ومدير الشئون الهندسية .

ويمكن زيادة كفاءة رأس المال العامل بالرقابة على المخزون وهى



الصورة الكلية للشركة
العائد
الأموال المملوكة
الربح
المبيعات
المبيعات
الإنتاج
الإنتاج
الطاقة
الطاقة
الأصول الثابتة
الأصول الثابتة
الاستثمار الكلى
الاستثمار الكلى
الأموال المملوكة المستثمرة
١ - هامش الربح
١١ - زيادة السعر
١٢ - خفض التكاليف
إدارة المشتريات { ١٢١ تكاليف المواد الخام
إدارة الأفراد { ١٢٢ تكاليف العمالة فى المصانع
إدارة التنظيم { ١٢٣ تكاليف الإدارة المركزية
١٣ - التركيز على المنتجات المربحة
٢ - الإنتاج المباع
المبيعات { ٢١ - انتاج السلع المطلوبة فى السوق
٢٢ - بالكميات التى تتفق مع طلبات السوق (التنبؤ الجيد)
تخطيط الإنتاج { ٢٣ - البرمجة الدقيقة للإنتاج
٢٣ - بالتقليل من الفاقد والعوادم
٣ - استخدام الطاقة بالكامل
٣١ - ربط الطاقة بالطلب الكلى للسلعة
بحوث السوق { ٣٢ - زيادة حصة الشركة فى السوق (تنمية مبيعات الشركة)
٣٣ - تنمية سوق السلعة (فى الطلب الكلى)
البحوث والتطوير والإعلانات والترويج { بالترويج أو الابتكار
٤ - انتاجية الأصول الثابتة
المدير المالى / مدير المصانع { ٤١ - تكلفة الأصول الثابتة (الشراء الذكى)
مدير المصانع / مدير الإنتاج { ٤٢ - تطوير طرق الإنتاج ودراسة العمل
٤٣ - زيادة ساعات التشغيل
مدير الشئون الهندسية { ٤٤ - تحسين الصيانة للإقلال من الأعطال
٥ - الرقابة على إدارة رأس المال العامل
إدارة مراقبة المخازن ٥١ - الرقابة على المخزون
إدارة التحصيل ٥٢ - الرقابة على المدينين
٦ - هيكل التمويل
المدير المالى { ٦١ - الاقتراض طويل الأجل
٦٢ - إعادة استثمار الأرباح
٦٣ - الأرباح الموزعة

مسئولية أساسية لإدارة الرقابة على المخازن ، وكذلك بالرقابة على المدينين وهى مسئولية أساسية لإدارة التحصيل .

ويمكن تقريب الهيكل التمويلى إلى وضع أمثل وذلك بعمل موازنة بين مصادر التمويل المختلفة من اقتراض خارجى وإعادة إستثمار الأرباح ، وتوزيع الأرباح ، وهى مسئولية المدير المالى .

والشكل السابق يبين كيف تتكون الصورة الكلية (الأهداف الكلية — النتائج الكلية) ودور كل جزء فى الصورة الكلية ، ومسئولية كل مدير فى تحقيق جزء من الصورة الكلية : جزء قابل للقياس وفى نفس الوقت جزء متسق .

(د/ب) سيطرة العلاقات الهيراركية (الرئاسية) أكثر من العلاقات العضوية :

فى ضوء مبدأ مركزية السلطة ووحدة السلطة الآمرة أصبح من الضرورى إستخدام مبدأ التسلسل الرئاسى حيث الافتراض هنا أن كل شخص يجب أن يأخذ أوامره من رئيسه المباشر ، ويعطى أوامر إلى مرؤوسه المباشر ، حتى يتماسك التنظيم . . وقد سيطر الفكر الكلاسيكى على المديرين والمنظمين لدرجة أن مبدأ التسلسل الرئاسى أصبح مبدأ حاكماً فى العلاقات التنظيمية [1] .

إن الارتباط بالخطوط الرأسية للسلطة والمحددة فى الهياكل التنظيمية الميكانيكية ينعكس فى الممارسة العملية على رحلة الاتصالات داخل التنظيم ،

(١) للتوسع راجع « موني » « ورالى » المشهورين فى كتابهما « مبادىء التنظيم » « وفايول » فى كتابه الشهير « الإدارة العامة والصناعية » و « ماكس فيبر » فى مقالاته الشهيرة عن « النموذج البيروقراطى » « ولوثر جوليك » « وجيمس بوليك » فى تقريرهما المقدم لرئاسة الجمهورية فى مصر عام ١٩٦٢ . (محفوظ بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة) .

سواء على مستوى الهرم التنظيمى أو على مستوى الأهرامات التنظيمية بعضها ببعض . إن الارتباط الرئاسى معناه أن تتم الاتصالات من خلال الرئاسات (هيراركية) ولا تأخذ فى الحسبان أن أقصر مسافة بين نقطتين هى الخط المستقيم . ولذلك فاننا نجد فى حالة وجود مشكلة لعامل فى مصنع ما ، وليست هناك إشارة صريحة فى التعليمات عن كيفية التصرف فان الطبيعى أن تبدأ المشكلة من نهاية الهرم التنظيمى فى المصنع صعوداً ، حتى تصل إلى أعلى الهرم التنظيمى فى الإدارة المركزية ثم إلى أسفل الهرم التنظيمى فى الإدارة المركزية . حيث تتم دراسة الموضوع . . . وبعدها تبدأ رحلة الاتصالات صعوداً ثم هبوطاً .

وإذا كان هذا التسلسل الرئاسى مناسباً فى بعض التنظيمات ، إلا أنه يكون مصدر خلل فى التشغيل فى التنظيمات التى يكون فيها عامل السرعة حاسماً مثل عمليات إنتاجية أو عمليات تصدير أو عمليات مصرفية . . . إلخ .

وإذا خرج مسئول عن هذا الخط الرئاسى فى الاتصالات خوفاً من ضياع الوقت أو تدهور النتائج ، فان خروجه هذا يؤخذ عليه ويعتبر من قبل الغير تخطياً فى منطقة نفوذ هذا الغير . . ومن هنا تبدأ صراعات منشأها الكرامة والأصول . . . إلخ .

إن سيطرة العلاقات الرئاسية تسبب ليس فقط تعقيدات إدارية ، ولكنها تسبب أيضاً صراعات تنظيمية تدعم التعقيدات الإدارية ويصعب حلها حتى باعادة التنظيم . . . إن المطلوب هو إستخدام النموذج العضوى للتنظيم Organic Model of Organization [1] حيث يستجيب الأفراد

---

(١) للتوسع راجع للمؤلف : التنظيم ، مرجع سبق ذكره ص ٢٩٥ .

لأى فعل أو رد فعل بشكل كلى وسريع ومتكامل . فرد الفعل فى هذه الحالة رد فعل كلى حيث يلعب كل فرد دوره فى التغيير المطلوب . إن هذه الإستجابة فورية والاتصالات فى أى إتجاه لتحقيق الهدف . فالأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها هى السلطة الموجهة لأحسن طريقة إتصالات ولا تصبح الاتصالات نهاية فى ذاتها أو قيمة فى ذاتها .

إن الخلل العضوى والميكانيكى فى التنظيم — مع افتراض كفاءة وأمانة المديرين فيه — لا يمكن أن يصحح بنفس المنطق الأصلى ، ويؤدى إلى تحقيق نتائج أفضل . إن هذا التهديد الاستراتيجى لا يمكن حله إلا من منطق جديد : منطق الإدارة بالأهداف والنتائج :

المشكلة الثانية : خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية

إن مشكلة الخلل العضوى والميكانيكى فى التنظيم يدعمها خلل فى لوائح العاملين واللوائح المالية .

لوائح العاملين :

إن لوائح العاملين تشمل لوائح فى التعيينات وفى الأجور والمكافات والتدريب والترقيات والنقل . . إلخ .

ومنطق وضع هذه اللوائح أنها أنظمة مساعدة للمديرين فى تحقيقهم للنتائج وهى بهذا مدخلات . إلا أن الناس غالباً ماتفكر أن هذه اللوائح هى نهاية بذاتها ، على أساس أنه إذا كانت اللوائح جيدة فان ذلك سيؤدى إلى تحقيق الأهداف . . ولكن السؤال دائماً ما هى اللوائح الجيدة ؟ .

خذ مثلا « نظام الأجور » نجد المشرع أو إدارة الأفراد فى الشركة

تبذل جهداً كبيراً فى وضع نظام للأجور يحقق العدالة بين الأشخاص ويتناسب مع مستوى المعيشة السائد ، ولكن المشكلة الأساسية هنا تصبح انعزال هذه اللوائح عن النتائج .فالأجر الزمنى ليس له علاقة بالنتائج ، وما دامت لاتوجد علاقة بين النتائج والأجر فعلام المجهود الإضافى ،فالناس سعون إلى بذل المجهود الذى يخلى من المسئولية (أو المساءلة) ولكنهم لايعطون كل ما عندهم . .

ونظام الترقية بالأقدمية يجعل المسألة مسألة زمن وليس هناك ارتباط بين النتائج وبين الترقية ، فيسود الاتجاه القائل : « تشتغل كثيراً تغلط كثيراً ولا ترقى » . ثم نتساءل لماذا الناس كسالى ؟ .

ونظام اختيار المديرين ، أو حتى نظام اختيار أعضاء مجالس الإدارة الذى يتم بالاختيار لا يكون على أساس النتائج التى حققها الشخص فى الماضى والمعروفة من الجميع ، ولكنها تكون على أساس أنه من أهل الثقة مثلا ، أو خفيف الظل ، أو طيب وابن حلال . . . ثم نتساءل لماذا لا نجد أشخاصاً أكفاء طموحين ؟ .

ونظام الإعفاءات يقضى ألا يتم عزل شخص من منصبه إلا فى حالة الإخلال بالشرف ، حتى ولو كان المنصب الذى يشغله منصباً قيادياً . . فتكون النتيجة وجود أشخاص ليسوا على مستوى الكفاءة فى مواقعهم القيادية ، وليس هناك من شخص يستطيع عزلهم . إن عدم عزل الأشخاص غير الأكفاء من مناصبهم ووضعهم فى مناصب أخرى تلائم إمكانياتهم كفيل بتحقيق نتائج ضعيفة . . . ثم نتساءل لماذا لا تكون النتائج قوية ؟ .

خذ مثلا التقارير السنوية . . . نجد أن معظم الأفراد فى الشركة يحصلون على تقدير جيد جداً وممتاز وبالرغم من ذلك نجد أن النتيجة الكلية للشركة :

ضعيف . . كيف هذا ؟ إن رد الفعل لذلك هو أن نصدر تغييراً فى اللائحة يقول : على ألا يزيد من يحصلون على تقدير جيد جداً أو ممتاز على ١٠٪ من مجموع العاملين . ماذا نجد ؟ نجد أن معظم الناس يحصلون على تقدير جيد . ويكون رد فعلنا لذلك أن الناس الذين يقومون بالتقدير ليسوا على مستوى المسئولية أو ليسوا مخلصين لضمائرهم .

إن القصور فى رأينا هو فى طريقة تقييم الأفراد . انظر إلى استمارة تقييم كفاية العاملين فى الصفحة التالية على سبيل المثال . إن هذه الاستمارات التقليدية صممت على أساس مدخلات . إن المطلوب هو أن يكون التقييم على أساس النتائج التى تتحقق (مخرجات) معنى ذلك أن نظم تقييم الأداء التى تركز على المدخلات نظم غير فعالة ؛ لأن الناس سيهتمون بالحضور فى الميعاد بحيث يكونون موجودين جسمانياً وغير موجودين فكرياً وسلوكياً . . سيركز الناس على القول « نعم » دائماً لأن « لا » ستؤخذ على أنها استعداد لعدم التعاون . . سيركز الناس على حضور برامج تدريبية وعمل تقارير مطولة لإيضاح أن عندهم حب التعلم والقدرة على التعلم . . . إننا نشاهد أشخاصاً فى برامج التدريب كل هوايتهم حضور برامج التدريب . . . وهم يقولون دائماً « الثقافة تنفع » ولكن لا يعرفون فى أى شىء تنفع أو متى تنفع ؟

وغالباً ما يطالب الناس بدل طبيعة عمل وببدل تفرغ وعلاوات . . . . ويجد المسئول أو المشرع صعوبة فى رفض هذه الطلبات ، وكلما رفض يزيد الضغط عليه حتى يوافق . . . حتى المسئول صاحب الكلمة — فى غياب منطق ربط المدخلات بالمخرجات أو التكلفة بالعائد — لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار ، وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية التى قد تحكمها انطباعات عامة . وتسرى عدوى المطالبات وتصبح القضية قضية مراكز قوى . . الأقوى يأخذ ما يطالب به . . . ثم نتساءل لماذا الإسراف ؟ .

(الأهداف)

استمارة تقدير كفاية العاملين

عناصر التقرير	النهاية القصوى	
(ا) أداء واجبات العمل (٦٠ درجة)		
١ ــ كمية الإنتاج	(١٠ درجة)	
٢ ــ جودة الإنتاج	(١٠ درجة)	
٣ ــ الاهتمام بالعمل	(١٠ درجة)	مدخلات
٤ ــ استخدام أدوات ومواد العمل	(١٠ درجة)	مدخلات
٥ ــ استعمال وقت العمل الرسمى	(١٠ درجة)	مدخلات
٦ ــ مدى الاستفادة من التدريب	(١٠ درجة)	مدخلات
(ب) الاستعداد الذاتى والإدارى (٢٥ درجة)		
٧ ــ القدرة على تحمل المسئولية	(٥ درجة)	مدخلات
٨ ــ الذكاء والتيقظ	(٥ درجة)	مدخلات
٩ ــ القدرة على التصرف	(٥ درجة)	مدخلات
١٠ ــ القدرة الإشرافية	(٥ درجة)	مدخلات
١١ ــ مدى إمكانيات التقدم	(٥ درجة)	مدخلات
(ج) الصفات الشخصية الأخلاقية (١٥ درجة)		
١٢ ــ الاتصال بالجماهير	(٥ درجة)	مدخلات
١٣ ــ العلاقات مع الزملاء	(٥ درجة)	مدخلات
١٤ ــ مدى تقبل النقد	(٥ درجة)	مدخلات

ملحوظة (١) لا يطبق على العاملين من الدرجة الثانية وما يعلوها

جزء ملخص من الاستمارة التقليدية لتقدير كفاية العاملين .

اللوائح المالية :

إن المنطق أصلا من وجود أى لائحة مالية (أو لائحة عاملين) هو توفير إطار للسلطة يساعد على تحقيق نتائج فى مراكز المسئولية المختلفة وهى بهذا أداة ضرورية لتسهيل مراكز المسئولية فى تحقيق النتائج المتوقعة منها .

وفى غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز المستمر والدائم على الإختصاصات والأنشطة ، فان من الطبيعى أن تصبح اللائحة أداة إحكام الرقابة على تصرفات الأفراد ، وتقييد حريتهم ، بدلا من كونها أداة لتسهيل عملية تحقيق النتائج .

وبطبيعة الحال يتبارى المراقبون الماليون — من منطق المحافظة على الأموال — فى وضع قواعد مالية محكمة تشمل معظم النشاط بصرف النظر عما يسببه هذا الإحكام من خلل فى النتائج النهائية .

إن المديرين الممارسين فى الحياة العملية يشعرون بضغط الطوق الذى تفرضه اللائحة المالية على رقابهم . فاللوائح المالية تشمل تقريباً كل شىء : إن إحدى اللوائح المالية تعالج ما يأتى :

- توريد النقدية للبنك .
- صرف مبالغ من الخزينة .
- التصرف فى الشيكات الواردة للشركة .
- إجازات أصحاب العهد .
- توقيع العقود .
- السلف المستديمة .
- السلف المؤقتة .
- سلف العاملين .
- طرق الشراء وحالات الشراء فى كل طريقة .
- إجراءات المناقصة وفتح المظاريف .

- طريقة البت فى العطاءات .
- إجراءات الشراء .
- بيع الأصناف المستغنى عنها .
- تسلم البضاعة من المخازن .
- الصرف من المخازن .
- التصرفات المالية .

وبالرغم من أن معظم اللوائح المالية تنص فى مذكرتها التفسيرية على أنه روئى فى إعدادها الجمع بين متطلبات المرونة وحرية الحركة ، وبين الرقابة الداخلية السليمة ، فاننا نلاحظ أنها تميل إلى منطق الرقابة أكثر من ميلها إلى منطق النتائج .

وعلى سبيل المثال نجد فى إحدى اللوائح — فى شركة صناعية — نصا يعطى مدير المصنع سلفة مستديمة يتم تحديدها بموجب لجنة من مديرى المصانع والمدير المالى وآخرين . ونجد أنهم يتوصلون إلى أن تكون السلفة المستديمة ٥٠٠ جنيه مثلا . إن أى مدير مالى يميل إلى إعتبار أن مبلغ الـ ٥٠٠ جنيه مبلغ كاف جداً يمكن استعواضه مقابل مستندات كلما قرب المبلغ من النفاد . إن صوت المدير المالى فى أى لجنة كهذه لابد وأن يكون أقوى من صوت مدير المصنع المسئول عن الحفاظ على أصول ثابتة بمقدار مليون جنيه مثلا ولا يكون له الحق فى طلب السلفة التى يراها كفيلة بتحقيق الأهداف . . إن الدعوى التى تثار هنا هى المحافظة على الأموال أكثر من الخسائر التى ترتبت على هذه الرقابة .

ومن الأمثلة التى نعيش فيها ضرورة موافقة المدير المالى ومدير المصانع مثلا على شراء قطعة غيار ضماناً لعدم شراء قطعة غيار تكون موجودة فى

المخازن . . . إن منطق المحاسبة هنا يكون منطق مخالفة اللوائح ، ولا يكون منطق النتائج . لنفرض أن شراء قطعة الغيار لا يتكلف أكثر من عشرة جنيهات فهل قمنا بحساب الخسائر التى نجمت عن عدم شرائها فوراً انتظاراً لسحبها من المخازن المركزية مثلا ؟ ! إن كسر اللوائح فى هذه الحالة ولو كان يحقق وفراً إقتصادياً — بالحسابات — يعتبر خطأ يحول صاحبه إلى التحقيق . . ثم نتساءل لماذا لايبذل الناس إلا الحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية ؟ .

إن إحدى محطات الخدمة التابعة لشركة ما تعطلت فيها آلة غسيل السيارات لمدة عشرة أيام للحاجة إلى قطعة غيار غير موجودة فى مخازن الشركة وموجودة فى السوق المحلى بثلاثة جنيهات ، ولم يستطع المسئول فى محطة الخدمة شراءها لأن اللائحة تنص على أنه لا يجوز شراء أية قطعة غيار من السوق المحلى يزيد سعرها عن السعر الذى سبق أن اشتريت به أكثر من ٢٠ ٪ وكان آخر سعر اشتريت به هو جنيهين . ماذا لوقام مدير المحطة بشراء قطعة الغيار بثلاثة جنيهات . . ؟ أنت تعرف الإجابة طبعاً .

والأمثلة على ذلك كثيرة وكثيرة . .

وإذا ارتفع صراخ الناس حول ضرورة تعديل اللوائح فانهم يقومون بعمل لجنة ترفع الحدود قليلا : فاذا كانت حدود السلفة ٥٠٠ جنيه جعلوها ٦٠٠ جنيه ، وإذا كانت السلطة الممنوحة لمنصب معين حتى ٢٠٠٠ جنيه جعلوها ٢٥٠٠ جنيه ، وإذا كان صراخ الناس حول إنخفاض الأجور وارتفاع مستوى المعيشة رفعوا بداية المربوط ١٠ جنيهات . . ولكنهم يكتشفون بعد إعادة وضع اللوائح الجديدة أن النتائج لم تتحسن ، فاذا بهم يلعنون أخلاق الناس وجشعهم .

إن الخلل هنا مصدره أن وضع اللوائح أو تعديلها غير مستمد بشكل مباشر من منطق النتائج . فالمفروض أن تزاد المرتبات بنسبة كذا إذا ارتفعت الكفاءة الإنتاجية بنسبة كذا . . . إن المطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف المنظمة بطريقة ذكية[١] . وإن نسج أهداف الأفراد فى أهداف المنظمة — بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ، ونجاح المنظمة من نجاح الفرد ، مثل لاعب الكرة نجاحه من نجاح الفريق ، ونجاح الفريق من نجاح اللاعب — هو الحل الفعال للحصول على الدعم الفكرى والقلبي لجميع العاملين ، فلا يصبح الناس مسجونين داخل اللوائح ، ولكن تصبح اللوائح أداة لتسهيل تحقيق النتائج التى اشتركوا فى وضعها إن إسهام المديرين يجب ألا يتم بتره بلوائح مفروضة عليهم ، وبالتالى يجب أن يشترك الناس فى صناعة القرارات التى ستصبح لوائح تحكم تصرفاتهم .

المشكلة الثالثة : خلل فى تدفق المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات .

فى غياب منطق المحاسبة على أساس نتائج — ثواباً أو عقاباً — يصبح الطلب على المعلومات ضعيفاً لعملية إتخاذ القرارات ، سواء لأغراض التخطيط أو للرقابة . وإذا كان الطلب على المعلومات ضعيفاً فان صانعى المعلومات (الإدارات المالية وإدارات الإحصاء) لا تجد ضرورة للقيام بتحليل تفصيلى دقيق ، كما لا تجد ضرورة فى إرسال بيانات إلا لمن يطلبها .

فى ضوء ذلك تهتم الإدارة المالية فقط بالقوائم الختامية باعتبارها مطلوبة

(١) للتوسع راجع : الزيارة الثانية إلى : المدير الفعال (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦)

بموجب القانون ، كما تهتم بالرد على الأجهزة المركزية التى تطلب بيانات وفيما عدا ذلك لا تجد الإدارة المالية ضرورة لنشر بيانات ، أو إرسال معلومات لمراكز إتخاذ القرارات ، وغالباً ما تجد فى ذلك حساسية .

إن الذى يساعد على عدم تدفق المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات ، هو المفهوم التقليدى للوظيفة المالية .

إن المفهوم التقليدى للوظيفة المالية مفهوم مساو للادارة الحسابية ، أو الإدارة المحاسبية ووظيفتها جمع البيانات وتسجيلها وتبويبها ومراجعتها . والمدير المالى فى مصر لا يمارس وظيفة المدير المالى حقيقة ، ولكنه يمارس وظيفة المراقب المالى The Controller بمعنى أنه مسئول عن حماية الأموال والرقابة عليها[1] . والمطلوب من المدير المالى ليس مجرد إعداد القوائم المالية (الميزانية وحساب الأرباح والخسائر) ومراجعة الحسابات وإعداد قوائم عامة للتكاليف ، ولكن وظيفة المدير المالى تحليل البيانات المالية وإرسالها لمراكز إتخاذ القرارات لمساعدتهم فى معرفة تأثير قراراتهم على الصورة المالية الكلية .

إن عدم معرفة المديرين أولا بأول بموقفهم يجعلهم غائبين عن الصورة التى صنعوها بأنفسهم ، كما يجعلهم غائبين عن الصورة الكلية التى اشتركوا فى صناعتها . وعدم معرفة المديرين بالمعلومات عن تقدم سير عملهم معناه إلغاء فرصة تحسين مسار كان من الممكن القيام به . إن هناك علاقة قوية بين كفاءة الأشخاص وحماسهم ، وبين المعلومات التى تصلهم عن إنجازاتهم فى الوقت المناسب . إن « التغذية المرتدة » **Feedback** بالصورة

---

(١) للتوسع راجع محاضر جلسات المؤتمر الأول للإدارة المالية الذى عقدته الجمعية المصرية للإدارة المالية عام ١٩٧٤ .

المناسبة ، وبالكمية المناسبة ، وفى الوقت المناسب ، تساعد على تصحيح المسار قبل فوات الأوان .

إن القصور الحالى فى تدفق المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات لا يمكن إلغاؤه بشكل فعال باصدار تعليمات إلى الإدارة المالية ، أو إدارة التكاليف ، أو إدارة الإحصاء بنشر البيانات ، كما لا يمكن أن يتم ذلك بادخال نظام معلومات أو كمبيوتر . . . فكلنا يعرف عن وجود كمبيوتر أو أكثر ، وبالرغم من ذلك فانه لا يستخدم أو يستخدم فى أشياء ثانوية ليس هناك من ضرر إذا لم تتم على الإطلاق . إن أية تحسينات فى تدفق المعلومات أو فى نظم المعلومات ، يجب أن تكون مستمدة من منطق الإدارة بالأهداف والنتائج .

كيف تميز بين الإدارة باللوائح والإدارة بالنشاط والإدارة بالنتائج ؟ ؟ ؟

عنصر المقارنة	الإدارة باللوائح	الإدارة بالنشاط ورد الفعل	الإدارة بالأهداف والنتائج
١ ــ العبرة بـ	« اللائحة »	« المشكلة الأعلى صوتاً »	« النتائج »
٢ ــ الشيء الأهم	عدم الوقوع فى مخالفة	جعل الكلاب النائمة نائمة	تحقيق النتائج المتفق عليها
٣ ــ التركيز فى الزمن	على الماضى	على الحاضر	على المستقبل والحاضر
٤ ــ السلطة مستمدة من	اللائحة ومفسريها	اللائحة مفسرة بحد أدنى من المشكلات	متطلبات النتائج
٥ ــ وضع الخطة	إدارة التخطيط	إدارة التخطيط وأخذ رأى الآخرين فيها	الأهداف بالاتفاق
٦ ــ درجة الالتزام	فى حدود نصوص اللوائح	فى حدود نصوص اللوائح والاتجاه العام	« ذاتى » ونحو الرئيس
٧ ــ طبيعة الخطة	أرقام وبنود	موازنات تخطيطية (أهداف على الشيوع)	عقود بين رئيس ومرؤوسين
٨ ــ من الذى وضع الخطط	. . .	إدارة التخطيط	كل رئيس ورئيسه
٩ ــ طبيعة العلاقات (الاتصالات)	هيراركية (رئاسية)	هيراركية (رئاسية) مخففة	عضوية (فى أى اتجاه من منطق النتائج)
١٠ ــ منطق التحفيز	تطبيق اللوائح	تطبيق اللوائح ــ الأخوية	تحقيق النتائج المتفق عليها
١١ ــ معالجة الصراعات	تطبيق اللوائح	بالمناورة	بالمواجهة والتفهم
١٢ ــ مسئولية المتابعة	. . .	إدارة المتابعة	ذاتية أولا ورئاسية ثانياً
١٣ ــ تقييم الناس	عدم الوقوع فى أخطاء لوائحية	عدم « هز » القارب	النتائج المحققة (موازنة الأخطاء بالنتائج)
١٤ ــ التدريب	. . .	عام ، نوع من الثقافة يفيد	بناء على احتياجات تدريبية محددة
١٥ ــ الصفات المميزة للمدير	انضباط	واقعى ــ عملى	معلم محترم
١٦ ــ المدير يخشى	الوقوع فى خطأ لائحى	معارضة الأغلبية	التزامه نحو نفسه ونحو الله سبحانه وتعالى

تقييم الفصـــل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١ ــ هل الإدارة السائدة اليوم « إدارة علمية » (بمفهوم تايلوروأنصاره)؟ أم إدارة تسير على نهج مدرسة العلاقات الإنسانية ؟ أم إدارة مماثلة للنموذج البيروقراطي (لماكس ڤيبر) ؟ أم مزيج من الثلاثة ؟ .

٢ ــ هل الإدارة السائدة اليوم تركز على تخطيط محكم ورقابة محكمة ؟ تركز على الفرد واحتياجاته ؟ تركز على اللوائح ؟ أو أنها خليط بين هذا وذاك ؟ هل تركز على النتائج أو على المشكلات الأعلى صوتاً ؟ .

٣ ــ لماذا سمينا الإدارة السائدة اليوم « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » ؟ .

٤ ــ هل الهياكل التنظيمية ــ السائدة اليوم فى التطبيق العملى ــ مصممة على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج أو على أســـاس أنشطة ؟ .

٥ ــ ما هو الأفضل : تصميم هياكل تنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج أو على أساس أنشطة ؟ ولماذا ؟ .

٦ ــ هل يمكن أن يتواجد مرض الفيل التنظيمى (التكاثر التلقائى) فى ظل هيكل تنظيمى مصمم على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج ؟ ولماذا ؟ .

٧ ــ هل تصميم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج يحقق وحدة الرؤية بالنسبة للصورة الكلية ؟ ولماذا ؟ .

٨ ـ يعتبر « العائد على الأموال المملوكة » بمثابة نتيجة كلية يمكن ضبط مسئوليات الأجزاء (مراكز المسئولية عن تحقيق نتائج) على أساسها ؟ كيف ؟ .

٩ ـ هل صحيح أنه فى ظل « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » تسودا العلاقات الرئاسية أكثر من العلاقات العضوية ؟ لماذا ؟

١٠ ـ إن زيادة أجور الموظفين لا تؤدى بالضرورة إلى تحقيق نتائج أفضل . ما رأيك ؟ .

١١ ـ إن اللامبالاة غالباً ما تختفى فى ظل نظام يكون فيه الثواب والعقاب مرتبطاً بالنتائج ؟ .

١٢ ـ ما هو المنطق الواجب اتباعه عند تغيير اللوائح : رغبات الناس أو النتائج باتفاق الناس ؟ .

١٣ ـ هل الطلب على المعلومات يكون قوياً فى ظل الإدارة بالنشاط ورد الفعل ؟ لماذا ؟ .

١٤ ـ هل هناك علاقة بين كفاءة الناس وحماسهم ، وبين تدفق المعلومات الملائمة إليهم ؟ .

١٥ ـ هل تعتقد أن المطلوب لتصحيح الأوضاع :

ـ إعادة تنظيم (الشركات أو الوزارات) أو تغيير منطق إعادة التنظيم ؟ .

ـ إعادة النظر فى اللوائح أو إعادة النظر فى منطق اللوائح ؟ .

ـ إعطاء الناس معلومات أو جعلهم ـ بطريقة ما ـ يطلبون معلومات ؟ .

* * *



جوهر عملية الإدارة بالأهداف والنتائج

(عملية وضع مجالات النتائج ومقاييسها للمناصب الإدارية)

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

* استيعاب القارىء لمعنى مجالات النتائج ومقاييسها
* زيادة مهارة القارئ فى وضع مجالات النتائج ومقاييسها لأى منصب إدارى

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فان خطة هذا الفصل هى دراسة الموضوعات الآتية :

* الفرق بين الأهداف ومجالات الأهداف (مجالات النتائج)
* أمثلة على مجالات نتائج .
* الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع مجالات نتائج .
* محاولات وضع مجالات نتائج لمناصب إدارية . (فى مشروع صناعى)
* مقايس النتائج .
* وضع الأهداف للمناصب الادارية .

الفرق بين الأَهداف ومجالات الأَهداف
(مجالات النتائج)

إن وضع الأهداف ــ سواء على المستوى الاستراتيجى (طويل الأجل) أو على المستوى التكتيكى (قصير الأجل) وسواء على مستوى الشركة أو على مستوى كل منصب يعتبر بمثابة جوهر عملية الإدارة بالأهداف وأصعب جزء فيها . . ولكن السؤال الذى يفرض نفسه هو مامعنى « أهداف » ؟ .

لما كانت كلمة أهداف جمعا لكلمة « هدف » فانه يصبح من الضرورى معرفة أنواع تلك الأهداف . وهذه الأنواع هى مايطلق عليها مجالات Areas . فالربحية ليست هدفاً ولكنها « مجال » هدف . والإنتاجية ليست هدفاً ولكنها مجال هدف . والروح المعنوية ليست هدفاً ولكنها مجال هدف . فمجال الهدف إذن هو نوع الهدف . ولما كانت الأهداف نتائج متوقعة فاننا سنستخدم كلمة مجالات نتائج لتعنى مجالات أهداف .

والنتائج المتوقعة المستهدفة يجب بالضرورة أن تكون قابلة للقياس ، حتى يمكن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة ، فوجود المقاييس (مقاييس النتائج) مسألة ضرورية إذن . وبالتالى فالمقاييس يجب أن تكون مرتبطة بزمن . وغياب عنصر الزمن لا يجعل للأهداف معنى عملياً .

ولتوضيح ذلك ، لنفرض أننا قلنا إن هدف الشركة هو الربح والكفاية الإنتاجية . . إن ذلك لا يفيد ــ من ناحية عملية ــ بشيء على الإطلاق . فمن الضرورى أن نحدد مستوى الربح فى زمن معين ونحدد مستوى الكفاية الإنتاجية فى زمن معين . ولكى نحدد مستوى الربح أو مستوى الكفاية الإنتاجية يجب أن نستخدم مقاييس لقياس الربح ، فاذا حددنا أرقاماً للربح مطلوب تحقيقها فى زمن معين أصبح ذلك هدفاً .

وعلى ذلك فالربح نفسه — كنوع من أنواع الأهداف — يسمى مجال نتائج . ونسبة الربح إلى رأس المال مقياس للربحية وتحقيق ١٠٪ ربح على رأس المال فى نهاية سنة كذا هو هدف .

معنى هذا — عملياً — أنه لوضع الأهداف — أية أهداف — يجب أن نمر بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة وضع مجالات الأهداف أى مجالات النتائج المستهدفة أو مجالات النتائج إختصاراً .

المرحلة الثانية — مرحلة وضع مقاييس لكل نوع (لكل مجال) من مجالات الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها .

المرحلة الثالثة — مرحلة وضع الأهداف أى وضع مجالات الأهداف بشكل كمى فى زمن محدد .

وعلى ذلك يتضح أن وضع مجالات الأهداف هى المرحلة الأولى من مراحل عملية وضع الأهداف بالمعنى الوارد هنا (رقم × زمن) .

من أين نأتى بمجالات النتائج للمناصب الإدارية :

إن كل منصب إدارى ضرورى فى الهيكل التنظيمى لابد أن تكون له مجالات نتائج سواء أكانت مجالات النتائج هذه مكتوبة أو غير مكتوبة . إن مجالات النتائج لأى منصب إدارى هى التى تحدد المبرر من وجوده . إن عملية تمييز وتحديد تلك النتائج قد ساعدت على شفاء كثير من الأمراض الإدارية لأنه فى مرحلة البحث عن السبب الحقيقى الموضوعى وراء إنشاء المنصب تتضح معالمه ، ويتم الإتفاق عليه بين المدير ورئيسه . فاذا تمت معرفة النتائج التى يتوقعها مدير من مرءوسه ومن رئيسه فان معظم المشكلات تكون قد تم حلها أو على الأقل تم وضعها تحت الأضواء للدراسة .

وبطبيعة الحال ليس هناك مصدر نحصل عليه لمجالات النتائج للمناصب الإدارية ، لأن فكرة الإدارة بالأهداف فكرة جديدة ولم يتم بعد نشر مجالات نتائج للمناصب الإدارية على غرار الإختصاصات التى نشرتها الجمعية الأمريكية للادارة وهى الإختصاصات عن الأنشطة . وربما يأتى اليوم قريباً عندما يتمكن البعض من نشر مجالات نتائج لكل منصب مثل الإختصاصات الوظيفية لكل منصب[1] .

ونحن نقترح – فى حالة وجود إختصاصات وظيفية للمناصب الإدارية أن تتم دراسة كل وصف وظيفى على حدة ، ومحاولة وضع مجالات النتائج المتوقعة من هذا المنصب . فبدلا من صياغة الإختصاصات على أساس أنشطة ، فان ما نريد تحقيقه هو إعادة صياغة توصيف المناصب الإدارية على أساس النتائج المتوقعة من المنصب . وفيما يلى أمثلة من مجالات النتائج لإيضاح مفهومها .

أمثلة لمجالات نتائج[2]

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية :

* الاستراتيجية طويلة المدى .
* توسع وإحلال وتجديد .

---

(١) من الكتب الشهيرة التى تبين الإختصاصات الوظيفية للمناصب الإدارية كتاب
American Management Association, *Defining the Manager's Job.*

وكذلك كتاب يحوى ١٢٠ وصف وظيفى باسم :
Gordon Evans : *Managerial Job Descriptions in Manufacturing*, American Management Association, 1964.

(٢) من واقع الإستشارات التنظيمية التى قمنا بها .

* خطوط إنتاج جديدة ومنتجات مطورة .
* تكاليف المناصب الإدارية .
* علاقات تنظيمية عضوية .
* إتجاهات الإدارة العليا .
* الصف الثانى من رجال الإدارة العليا .
* الصورة المعنوية للشركة عند الحكومة والنقابة والأجهزة السياسية والرقابية .
* هيكل التمويل .
* العائد على الإستثمار .

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية أخرى :

* إستراتيجية الشركة .
* منظمة مطورة .
* كفاءة إستخدام رأس المال الثابت .
* العائد على رأس المال المستثمر .

مجالات نتائج مدير مصنع :

* مستويات الإنتاج .
* جودة الإنتاج .
* تكاليف الإنتاج .
* الأمن الصناعى .
* مستوى المخزون .

* إستخدام الآلات والمساحات .
* أوقات التسليم .

مجالات نتائج مدير الرقابة على الجودة :

* معايير الجودة .
* مستوى الجودة .
* تكاليف الرقابة على الجودة .
* طرق الرقابة على الجودة .

مجالات نتائج مدير بحوث وتطوير :

* منتجات جديدة .
* منتجات مطورة .
* حقوق العلامة الابتكارية .
* السمعة الإبتكارية للشركة .

مجالات نتائج مدير تسويق :

* مستوى المبيعات .
* ربحية المبيعات .
* الإنتشار البيعى (التغلغل البيعى) .
* المخابرات السوقية .
* الصورة الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

مجالات نتائج مدير مبيعات منطقة (فى شركة صناعية لها عدة مناطق) :

* ربحية المناطق .

* مستوى المبيعات فى المنطقة .
* الحسابات الجديدة (العملاء الجدد) .
* أرصدة العملاء (لأسباب خاصة بالتحصيل) .
* السلع الجديدة المقترح إنتاجها .
* مستوى المخزون .
* الصورة الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

مجالات نتائج مدير الأفراد :

* سياسات الأفراد (إختيار – تعيين – ترقية – تدريب . . .)
* ظروف العمل .
* منظمة مطورة .

مجالات نتائج مدير التوظف (التعيينات) :

* ملاءمة الموظفين الجدد .
* دوران العمل (معدل الاحتفاظ بالموظفين) .
* التدرج المهنى .
* المقررات الوظيفية .

مجالات نتائج مدير الأجور والمرتبات :

* عدالة الأجور .
* عدالة المرتبات .
* الحوافز .
* تكلفة العمالة .

مجالات نتائج مدير التدريب :

* سلوك تنظيمى مطور .
* أداء مطور .
* المشورة .

مجالات نتائج مدير الأمن الصناعي :

* السرقات .
* الحوادث .
* الصحة .

مجالات نتائج مدير العلاقات الصناعية :

* الشكاوى العمالية .
* شروط التعاقد .
* المساومات الجماعية .
* العلاقات النقابية .

مجالات نتائج المدير المالى :

* السيولة (التدفقات المالية الداخلة والخارجة) .
* إستثمارات راسمالية ممولة .
* المعلومات المالية القانونية .
* تكلفة الأموال .
* المعلومات المالية للادارة .

وربما يكون من المفيد وضع إطار عام لمجالات النتائج فى الأنشطة المختلفة فى مشروع صناعى .

إطار عام لمجالات نتائج فى الأنشطة المختلفة لمشروع صناعى

الإنتاج

- الكمية
- الجودة
- التوقيت
- العوادم
- المرفوض
- المخزون
- تكاليف العمل
- تكاليف المواد الخام
- الأمن
- إستخدام العدد والآلات والمساحات

المشتريات

- تكلفة الوحدة المشتراه
- تكلفة مناولة الوحدة
- العوادم
- المرفوض
- مستوى المخزون

التسويق

- حجم المبيعات
- ربحية المبيعات
- الأسواق الجديدة
- العملاء الجدد
- المنتجات الجديدة
- الإنتشار البيعى
- الإستراتيجية التسويقية

النقل

- تكلفة النقل للوحدة
- مطالبات خسائر النقل
- شكاوى الموردين
- شكاوى العملاء
- شكاوى المصانع
- التأخيرات عن مواعيد التسليم

الأفراد

- ملاءمة الأفراد الجدد
- الصف الثانى للإدارة
- عدالة الأجور
- العلاقات النقابية
- الأمن الصناعى
- السلوك التنظيمى
- المهارة الفنية

التمويل والمحاسبة

- تكلفة الأموال
- توافر الأموال المطلوبة
- المعلومات القانونية
- المعلومات للادارة
- البيانات المجهزة آلياً
- حسابات القبض
- الإستثمار فى المخزون
- فاعلية قوائم التكاليف
- صرف الإستحقاقات فى مواعيدها
- قانونية صرف الأموال

مجالات نتائج رئيس جامعة :

* جودة الخدمة التعليمية .
* فاعلية الأبحاث العلمية .
* الأساتذة لعدد الطلبة .
* إستخدام المساحات فى الجامعة .
* تكلفة التعليم وتكلفة الخدمات للطالب الواحد .
* التكلفة الإدارية للطالب الواحد . .
* الهيكل التنظيمى للجامعة .
* المعلومات المالية .

مجالات نتائج مستشار رئيس جامعة :

* إستخدام الوقت .
* زيادة فاعلية رئيس الجامعة .
* استيفاء بنود العقد .

مجالات نتائج أستاذ جامعة :

* معرفة مخزنة .
* معرفة قابلة للاسترجاع .
* معرفة موزعة .
* نطاق معرفة موسع .
* العلاقات الطلابية (على مستوى الأستاذ وليس على مستوى الجامعة)

مجالات نتائج مدير تربية رياضية :

* إستخدام الإمكانيات المتاحة .
* إمكانيات مجهزة باستمرار .
* نوعية الإمكانيات .
* برامج النشاط الجديدة .
* نمو النشاط .
* التكاليف للفرد .

مجالات نتائج وزير زراعة :

* المساحات الزراعية .
* الكفاية الإنتاجية الزراعية .
* تكنولوجيا الزراعة .
* العائد على المخصصات الزراعية .
* العلاقات مع الفلاحين فى حالة الكوارث .
* الإبتكار القانونى (تطوير القوانين الزراعية) .

مجالات نتائج مدير الائتمان الزراعى :

* الديون المعدومة .
* السلفيات المتأخرة فى السداد .
* فاعلية الإقراض .
* توافر التسليف الخاص .
* الإبتكار فى قوانين الإئتمان الزراعى .

مجالات نتائج مدير محاصيل :

* المساحة المزروعة .
* مستوى الإنتاج الزراعى .
* الإنتاجية الزراعية .
* إستخدام المساحة الزراعية المتاحة .
* الهيكل المحصولى .
* الوعى الزراعى للمزارعين .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع مجالات النتائج

الاعتبار الأول : يجب أن تكون مجالات النتائج فعلا مجالات نتائج مستهدفة أى مخرجات Outputs وليست أنشطة أى مدخلات Inputs

فلا يجوز أن يرد فى مجالات النتائج عبارات مثل : الإشراف على ، تخطيط كذا ، إقتراح كذا ، إعتماد كذا ، رفع كفاءة ، تحسين فاعلية ، زيادة قدرة كيت . . .

وعلى سبيل المثال لا يجوز القول إن أحد مجالات النتائج هو تطوير المنتجات لأن التطوير نشاط أما النتيجة فتكون منتجات مطورة ولا يجوز القول تحقيق أرباح لأن ذلك نشاط أما النتيجة فهى ربحية المبيعات أو ربحية الأصول . . ولا يجوز القول تطوير منظمة فهذا نشاط أما النتيجة فهى منظمة مطورة . ولا يجوز القول تغيير السلوك التنظيمى ، بل يقال سلوك تنظيمى مطور . . ولا يجوز القول تطوير الأداء ،وإنما أداء مطور . . ولا يجوز القول تمويل الإستثمارات طويلة الأجل

ولكن إستثمارات رأسمالية ممولة . ولايجوز القول تجهيز إمكانيات باستمرار وإنما إمكانيات مجهزة باستمرار . ولا يقال توزيع المعرفة فهذا نشاط وإنما يقال معرفة موزعة وهذه نتيجة . ولا يقال تخزين المعرفة وإنما معرفة مخزنة وبنفس الشكل لا يقال استرجاع المعرفة فهذا نشاط ولكن يقال معرفة قابلة للاسترجاع .

ومن الخطأ الكبير فى مجالات النتائج القول : الإشتراك فى رسم سياسات فهذا نشاط ، كما أنه من الخطأ القول الرقابة على أو متابعة كذا فهذا نشاط ، وطبيعى لا يجوز القول تمثيل الشركة فى أو حضور إجتماعات كذا فهذا نشاط . . .

إن المطلوب دائماً هو التفكير فى النتائج المطلوب تحقيقها وليس الأنشطة المطلوب القيام بها .

الاعتبار الثانى : يجب أن تكون مجالات النتائج رئيسية Key Results Areas وليس كل مجالات النتائج صغيرها وكبيرها . .

فوجود مجالات نتائج صغيرة مع مجالات نتائج كبيرة سيقلل من فاعلية النتائج حيث تتوه الكبيرة وسط الصغيرة . .

إن المطلوب هنا التفكير فى المساهمة الفريدة أو الإسهام المميز لهذا المنصب عن غيره من المناصب . . . إن النتائج الأساسية أو الرئيسية تمثل المبرر من وجود المنصب . . وربما يساعد على إختيار مجالات النتائج الرئيسية أسئلة مثل :

* لماذا هذا المنصب ضرورى بالذات ؟ .

* ماذا يحدث لو تم إلغاء هذا المنصب بالذات ؟ .
* ما الذى يمكن أن يركز عليه صاحب هذا المنصب فى خلال ثلاث سنوات قادمة مثلا لكى يكون فعالا ؟ .

إن الخبير فى وضع مجالات النتائج سيجد أن كثيراً من مجالات النتائج تدور حول أبعاد هذه بعضها :

* الكمية .
* الجودة .
* التكاليف .

إذا نظرت إلى الأمثلة السابقة لمجالات النتائج ستلاحظ أن بعد الكمية يظهر فى مستوى الإنتاج ، ومستوى المخزون، ومستوى المبيعات ، ... إلخ وبعد الجودة يظهر فى جودة الإنتاج ،ومعايير الجودة ، وملاءمة الموظفين الجدد . . إلخ وبعد التكاليف يظهر فى تكاليف الإنتاج وتكاليف الرقابة على الجودة وربحية المبيعات وربحية المناطق وتكلفة العمالة وتكلفة الأموال وتكلفة التعلم للطالب . . . إلخ .

وبالرغم من أنه لا يوجد رقم معين لمجالات النتائج فى أى منصب ، نقترح أن يتر واح عدد مجالات النتائج من ٥ ــ ٩ من واقع خبرتنا الخاصة . (ارجع إلى بعض مجالات النتائج الموجودة فى الصفحات السابقة وحاول الإضافة عليها من عندك ، ولكن تاكد أولا أنها تستوفى كل الإعتبارات الواردة هنا) .

تأكد دائماً أن مجال النتيجة الذى تضعه لمنصب معين يمثل جزءاً مهماً من المنصب وليس مجرد أى جزء .

الاعتبار الثالث : يجب ألا توضح مجالات النتائج اتجاهاً معيناً صعوداً أو هبوطاً :

فلا يجوز القول مثلا زيادة الكفاية الإنتاجية وإنما يكتفى القول بـ « الكفاية الإنتاجية » لأن الكفاية الإنتاجية هى مجال نتيجة وليس المطلوب هنا تحديد الإتجاه .

وبنفس الطريقة لا يجوز القول « تقليل العوادم » فهذا يبنى إتجاهاً والمطلوب مجال نتيجة . ومجال النتيجة هنا هو « العوادم » . . . لاحظ أن العودام هنا سيتم إخضاعها لمقاييس وتصبح المقاييس فى حد ذاتها نقطة تحديد للأهداف .

وعلى ذلك أيضاً لا يجوز القول « تنمية » كفاءة الإدارة أو « تنمية » العاملين أو « تنمية » المبيعات . « فالتنمية » هنا إتجاه وليس المطلوب إتجاهاً ولكن المطلوب مجال نتيجة فقط . فلا يقال تخفيض السرقات فذلك إتجاه ولكن المجال مطلوب لوضع مقاييس فيه وبالتالى الأرقام فى الزمن هى مجال « السرقات » . فالسرقات مجال نتائج أما تخفيض السرقات فاتجاه والإتجاه هنا غير مطلوب لأن إخضاع المجال للمقاييس سيحدد بالضبط ما نريده وليس مجرد « الإتجاه » الذى هو شيء عام . فكلمة « زيادة » الكفاية الإنتاجية ليس لها معنى محدد وإنما هى كلمة مطاطةمن الممكن أن تحوى أى شيء ابتداء من ١٪ زيادة إلى ١٠٠ ٪ أو أكثر زيادة .

الاعتبار الرابع : يجب أن تكون مجالات النتائج خاصة بالمنصب ذاته ولا تخص مناصب أخرى أيضاً . .

إذا كانت مجالات النتائج هذه يمكن أن تكون مجالات نتائج لمنصب آخر ، فمعنى ذلك أنه سيكون هنا تنازع على النتائج . وهذا أخطر شيء فى عملية الإدارة بالأهداف .

إن الخطأ الشائع الذى يقع فيه الشخص غير المتمرن هو أن يضع مجالات نتائج لمنصب هى فى نفس الوقت مجالات نتائج خاصة بمناصب أخرى (مناصب رؤساء أو مرءوسين أو زملاء) .

إن الطريقة التى تساعد على وضع مجالات نتائج خاصة بمنصب واحد لا تشترك فيها المناصب الأخرى هى أن يسأل الشخص نفسه السؤال الآتى : « لماذا ؟ » لكل مجال نتيجة يضعه .

تعال معنا نرى ماذا كتب مدير التدريب عن مجالات نتائجه . لقد كتب أحد مديرى التدريب العبارة الآتية كمجال نتيجة من مجالات نتائج منصبه « تصميم برامج تنمية إدارية » .

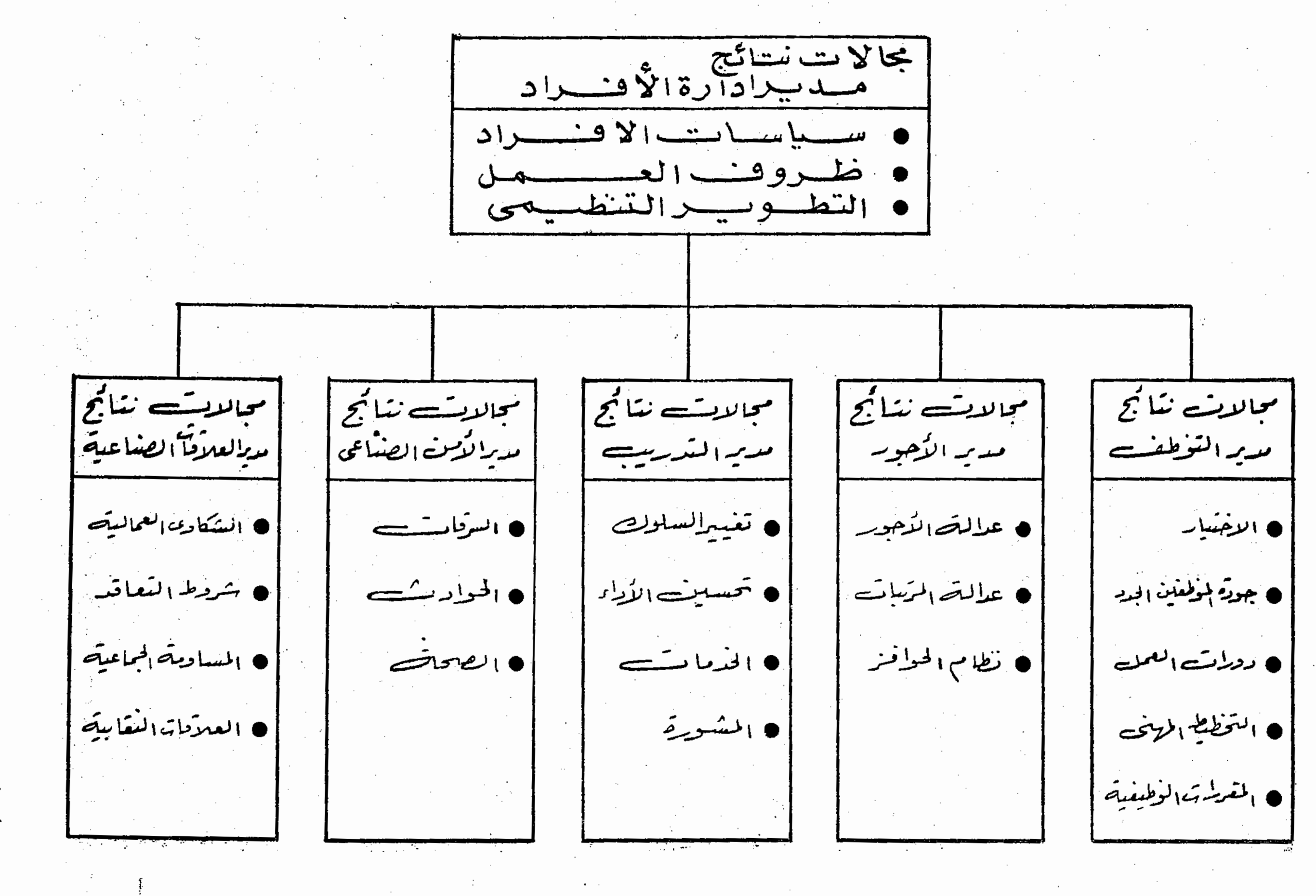
ثم سأل نفسه : هل هذا نشاط أو نتيجة ؟ فلم يستطع الإجابة بسهولة . ثم سأل نفسه السؤال التالى : لماذا تصميم برامج تنمية إدارية ؟ فكانت إجابته : « لزيادة قدرة المديرين على حل المشكلات » . ولكنه سأل نفسه مرة أخرى : لماذا ؟ فكانت إجابته : « لرفع كفاءة قرارات المديرين » . ثم سأل نفسه لماذا ؟ فكانت إجابته : « لتحسين أرباح الشركة » ؟ هل يستطيع أن يقول مدير التدريب إن من مجالات نتائج منصبه « تحسين أرباح الشركة » أو « رفع كفاءة قرارات المديرين » .

ولما أعاد النظر إلى هذه الإجابات بطريقة فاحصة تبين له أن البندين الأخيرين لا يتحكم فيهما بمفرده : « فرفع كفاءة قرارات المديرين » تتوقف على المدير المدرب ، كما تتوقف على أشياء أخرى منها توافر نظام جيد للمعلومات مثلا . ومدير التدريب ليس له سيطرة على مثل هذا النظام . « وتحسين أرباح الشركة » لا يتحكم فيها المدير المدرب ولكن هناك أشياء

أخرى تتحكم فى الأرباح . . لقد توصل إلى أن مجال النتيجة الخاصة به هو « زيادة قدرة المديرين على حل المشكلات » ولكنه اكتشف أن كلمة زيادة هنا توضح « إتجاها » وهى غير مطلوبة فعاد وذكر أن مجال النتيجة هو « قدرة المديرين على حل المشكلات » على أساس أن مجال النتيجة هذا سيخضع — فى المرحلة التالية — إلى مقاييس . إن وضوح هذه النتيجة له جعله يقوم بتخطيط برامج تزيد من القدرة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات . ولو أنه قال إن مجال نتيجته « سلوك مطور للمديرين » لقام بتخطيط برامج لتطوير سلوك المديرين وهو شىء مختلف تماماً . واضح أن النتيجة المطلوبة تحدد الأعمال المطلوب القيام بها .

انظر ماحدث أيضاً مع مدير إدارة الأفراد ، لقد وضع ما يأتى على أنها مجالات نتائجه : الاختيار — التدريب — الأجور والمرتبات — الأمن الصناعى — العلاقات الصناعية . لقد اختلط عليه الأمر فذكر مجالات نتائج يشترك معه فيها مرءوسوه ، ولكن إذا اشترك معه مرءوسوه فى مجالات نتائجه فان معنى ذلك أنه لا يوجد له — مجالات نتائج خاصة به كرئيس .

انظر كيف أمكن فصل مجالات نتائج رؤساء الأقسام بادارة الأفراد عن مجالات نتائج مدير الأفراد . كما يتضح من الشكل الآتى .


مجالات نتائج
مدير إدارة الأفراد
سياسات الأفراد
ظروف العمل
التطوير التنظيمي
مجالات نتائج
مدير التوظف
الاختيار
جودة الموظفين الجدد
دورات العمل
التخطيط المهني
المقررات الوظيفية
مجالات نتائج
مدير الأجور
عدالة الأجور
عدالة المرتبات
نظام الحوافز
مجالات نتائج
مدير التدريب
تغيير السلوك
تحسين الأداء
الخدمات
المشورة
مجالات نتائج
مدير الأمن الصناعي
السرقات
الحوادث
الصحة
مجالات نتائج
مدير العلاقات الصناعية
الشكاوى العمالية
شروط التعاقد
المساومة الجماعية
العلاقات النقابية

لقد اكتشف مدير الأفراد بعد فصل مجالات النتائج بعضها عن بعض بهذه الصورة أن له دوراً رئيسياً يختلف عن دور مرءوسيه واكتشف مرءوسوه أن لوظائفهم منطقاً موضوعياً . راجع مجالات نتائجه الأولى ومجالات نتائجه بعد عملية الفصل هذه . إن نظرته لوظيفته الآن أكبر ، ونظرته إلى رؤساء الأقسام أو مديرى الإدارات التابعين له أكبر .

إن فصل مجالات النتائج بهذا الشكل يساعد على إلغاء الإزدواج الرئاسى فى المسئولية عن النتائج .

الاعتبار الخامس : يجب أن تكون مجالات النتائج قابلة للقياس :

فليس هناك فائدة من وضع أهداف لا يمكن قياسها . والقاعدة العامة أنه إذا لم تكن الأهداف أو مجالات النتائج قابلة للقياس بشكل ما فنسيانها أفضل . على أنه يجب عدم التسرع فى القول إن مجال النتيجة هذا أو ذاك لا يمكن قياسه أبداً ، أو أنه غير قابل للقياس . فكثيراً ما كانت مجالات نتائج تبدو لأول وهلة وكأنها لا يمكن قياسها أبداً ولكن بالدراسة التحليلية الواعية أمكن وضع مقاييس لها . واضح أن مرحلة وضع مجالات النتائج مرتبطة تمام الإرتباط بمرحلة مقاييس النتائج. وتعتبر مرحلة وضع مقاييس النتائج بمثابة الإتفاق النهائى على مرحلة وضع مجالات النتائج .

إن هذه المشكلة ، مشكلة عدم إمكانية وجود مجالات نتائج قابلة للقياس ، تظهر فى الخدمات بصفة خاصة . انظر مثلا ماذكره أحد مديرى إدارة التأمينات ؛ لقد قال :

إن هدفى هو مراجعة خطة تأمينات الشركة بصفة مستمرة. ولكن التحليل الواعى الدقيق أدى إلى عبارة أدق حيث ذكر مدير إدارة التأمينات بعد ذلك :

« بانتهاء عام ١٩٧٦ سأقدم اقتراحاً للمدير العام عن برنامج تأمينات يحقق منافع للعاملين تزيد أو لا تقل عن المنافع التى تقدمها الشركات الوطنية الأخرى دون زيادة فى التكلفة سواء بالنسبة للشركة أو لعاملينا » .

وفى مناقشة حول ما إذا كانت الصورة الذهنية للمنتجات عند الجماهير شيئاً قابلا للقياس . قال عضو مجلس إدارة إن ذلك شيء معنوى لا يمكن قياسه ؛ فالصورة الذهنية شيء فى الذهن كيف يمكن قياسه . وبالدراسة الدقيقة الواعية تمكن التوصل إلى أن الصورة الذهنية للمنتجات أو حتى للشركة ككل يمكن قياسها بموجب دراسة ميدانية لجمهور العملاء (استقصاء ميدانى) ولقد ذكر عضو مجلس إدارة آخر أن الاستقصاء الميدانى يكلف الشركة كثيراً . وطبيعى أن السؤال هنا يصبح ما معنى كثيراً . . ما هو المبلغ بالضبط وما هى اقتصاديات الاستقصاء الميدانى وهل معرفة هذه النتيجة تستحق هذا العناء . . إن المسألة دائماً مسألة تحليل تكلفة وعائد Cost-Benefit-Analysis

الإعتبار السادس : يجب التأكد من أن مجالات النتائج التى دونت للمنصب تشمل كل مجالات النتائج الرئيسية ولم يغفل شيء مهم ، كما يجب التأكد — من ناحية أخرى — أنه لم تدون مجالات نتائج غير مهمة .

إن التميز بين مجالات النتائج الأهم والمهمة والأقل فى الأهمية ضرورى فمنها يستمد المرء الأولويات وترتيبها . وفى حالة قيام المدير نفسه بكتابة مجالات نتائج منصبه بنفسه فان إغفاله لبعض مجالات النتائج سيجعل منظره سيئاً أمام رئيسه عند المناقشة لأن معنى ذلك أنه ليس مدركاً للنتائج المتوقعة منه . . وبطبيعة الحال فان الكثيرين يفضلون أن يكون المستشار الخارجى موجوداً فى لحظات كهذه للمساعدة .

(ملحوظة شكلية : ستلاحظ أن عدد كلمات مجال النتيجة الواحد يتراوح بين كلمة واحدة وخمس كلمات . . وهذا للاسترشاد) .

محاولات وضع مجالات نتائج لمناصب إدارية
(فى مشروع صناعى)

لقد اتضح من دراسة الشركات التى أدخلت نظام الإدارة بالأهداف أن أصعب شىء على الإطلاق هو التوصل إلى مجالات نتائج للمناصب الإدارية . فلقد تعود المديرون فى مختلف بلاد العالم على التفكير فى وظائفهم فى شكل أنشطة وليس فى شكل نتائج . ولقد أسهمت كتب الإدارة والأدلة التنظيمية على تدعيم هذا الاتجاه وبالتالى فانه يصبح من الضرورى إيضاح أن عملية التوصل إلى مجالات نتائج مستوفية الشروط المتقدمة مسألة ليست بالأمر اليسير عملياً . وعلى ذلك فانه من المتوقع أن تكون هناك عدة محاولات للانتهاء من مجالات نتائج لمنصب واحد . ومن تجاربنا العملية فان فترة إعداد مجالات النتائج لمنصب إدارى واحد تتراوح بين ٨ ساعات و ١٢ ساعة ، حسب استعداد الشخص ومهارة المستشار أو الخبير الخارجى الذى يساعد فى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

وفيما يلى بعض المحاولات التى تمت فى إعداد مجالات نتائج لبعض المناصب الإدارية فى شركة صناعية . ونرجو أن نوضح أن هذه المحاولات هى بقصد إيضاح الطريقة العملية وليس مجرد تسجيل دقيق أو دراسة انتقادية . . فقد أدخلنا بعض الإضافات والتعديلات التى توضح الصورة بشكل أكثر من ناحية ، ولكى تخفى طبيعة الشركة أو الأشخاص الذين اشتركوا فى هذه المحاولات . وعلى ذلك فبالرغم من أن هذه محاولات واقعية فانها — ونحن نحب أن نؤكد — ليست مرتبطة بشركات معينة أو أشخاص معينين . .

محاولات رئيس مجلس إدارة شركة صناعية تتبعها عدة مصانع فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام رئيس مجلس الإدارة بعد قراءة « اختصاصات رئيس مجلس الإدارة» من دليل التنظيم بوضع مجالات النتائج الآتية لمنصبه كرئيس لمجلس الادارة :

- الإشراف على المصانع .
- وضع خطة الإنتاج والتصدير .
- التأكد من جودة المنتجات .
- التطوير الإدارى .
- تحقيق أرباح معقولة .
- توفير الأموال اللازمة للاستثمارات الجديدة .
- الرقابة على الشركة وبصفة خاصة على المخازن المنتشرة .
- العلاقات الصناعية .

المحاولة الثانية :

وعندما قام رئيس مجلس الإدارة باعادة النظر فى مجالات النتائج التى دونها اكتشف أنه ما زال متأثراً بالأنشطة التى يقوم بها ويقوم بها الآخرون .. فالإشراف ، ووضع والتأكد ، وتطوير ، وتحقيق وتوفير والرقابة... إلخ كلها أنشطة ولذلك قام بمحاولة ثانية لوضع هذه الأنشطة فى شكل مجالات نتائج :

* مصانع مدارة جيداً .

The Conference Board, *Managing By-and-with Objectives.*

* خطط إنتاج وتصدير .
* منتجات مطابقة لمواصفاتها .
* مديروين متطورون .
* ربحية معقولة .
* أموال الاستثمارات الجديدة .
* سلامة الاستثمارات فى المخازن .
* علاقات مع النقابات .

المحاولة الثالثة :

وعندما قام رئيس مجلس الإدارة باعادة النظر فى مجالات النتائج الخاصة بمنصبه ، اكتشف أن كثيراً منها من اختصاص أشخاص آخرين كما اكتشف أن بعض مجالات النتائج هذه ليست مجالات نتائج . فعندما طبق السؤال : لماذا ؟ على « مصانع مدارة جيداً » كانت النتيجة : عائد استثمار كبير ، منتجات جيدة ، مديرين متطورين ، سلامة استثمار فى المخازن . . ولذلك قرر أن مجال النتيجة هذا عام بشكل يجمع بين كل مجالات النتائج الأخرى ففضل استخدام مجموعة مجالات نتائج معبرة لأن المصانع المدارة جيداً ليست نتيجة فى حد ذاتها . واكتشف أن مجال النتيجة هنا هو « سلامة قرارات مديرى المصانع » .

وبالنسبة لخطط الإنتاج والتصدير فقد رأى أن هذه من مسئولية مدير الإنتاج وإن لم تكن نتائج فى حد ذاتها . . وكذلك بالنسبة لمنتجات مطابقة لمواصفاتها (جودة المنتجات) لقد ذكر أنه من غير المنطقى أن يكون هو مسئولا عن جودة المنتجات بشكل مباشر وإنما هو مسئول عنها بطبيعة الحال

فى تأثيرها فى الأشياء الكلية (الأرباح – الصورة الذهنية للجماهير ... إلخ) وعند « مديرين متطورين » توقف قليلا وقال : إن ذلك مسئولية المجتمع وأجهزته ، ثم إن تلك كلمة مطاطة : إننى أفضل أن أكون مسئولا عن « سلامة قرارات المديرين » حيث يمكن قياس ذلك بسهولة نسبية .

وبالنسبة لربحية معقولة فلقد اكتشف أن الأسعار محددة من قبل الحكومة وبالتالى ليست له سيطرة على ربحية الشركة ، وكلمة معقولة كلمة غير قابلة للقياس . لقد ذكر أنه مسئول عن جانب المصروفات من حساب الأرباح والخسائر وليس مسئولا عن جانب الإيرادات وبالتالى فقد قال إنه مسئول فقط عن تكاليف البضاعة المباعة بما فيها من تكاليف صنع وتكاليف تسويق وتكاليف مالية وإدارية .

وبالنسبة لأموال الاستثمارات الجديدة فلقد وجد أن ذلك مسئولية المدير المالى طالما أن قرار الاستثمار قد اتخذ ، وليس هذا انتقاصاً من سلطته . إن الأموال الجديدة هى مساومات والمدير أكثر الماما على القيام بها لأنه يعرف أكثر التفاصيل الفنية لتركيب هيكل الأموال ، وتأثير هيكل الأموال على تكلفة الأموال . . صحيح أن تكلفة الأموال ستؤثر بالضرورة على تكاليف البضاعة المباعة ، ولكن ذلك من مسئولية المدير المالى فأنا – يقول رئيس مجلس الإدارة – مسئول عن الكليات وليس الجزئيات . . وبطبيعة الحال « اللعبة جماعية » . فبالرغم من أن كل شخص له دور عن نتيجة معينة فهو مسئول عن النتيجة الكلية أيضاً بالدور الذى يلعبه هو ذاته .

وبالنسبة للاستثمار فى المخزون فلقد رأى أن ذلك مسئولية الإدارة المالية وإدارة المشتريات وإدارة الإنتاج . . لكل دوره الخاص فيها .

وقد ذكر رئيس مجلس الإدارة أنه نظراً لاهتمام الدولة بالنقابات العمالية ومساندتها فان أحد مجالات النتائج يجب أن يكون : العلاقات مع النقابات وإن كان من الصعب — فى هذه المرحلة — وضع مقاييس لقياس ذلك .

وعلى ذلك كانت مجالات النتائج كما وضعها رئيس مجلس الإدارة فى منصبه فى المحاولة الثالثة كالآتى :

* سلامة قرارات المديرين .
* تكاليف البضاعة المباعة (جميع التكاليف) .
* العلاقات مع النقابات .

المحاولة الرابعة :

وعندما قام رئيس مجلس الإدارة باعادة النظر فى مجالات النتائج التى وضعها فى المرحلة الثالثة اكتشف أنها لا تحوى كل مجالات نتائج رئيس مجلس الإدارة . لقد قال إنى مثل قائد السفينة مسئول عن مستقبل السفينة ، وهنا تساءل لماذا الاستثمارات الجديدة ؟ فكانت الإجابة : للحصول على منتجات مبتكرة أو منتجات مطورة أو توافر وجود البضاعة فى الأسواق من أجل إشباع رغبات عملائنا الحاليين والمتوقعين . وعلى ذلك كانت مجالات النتائج التى توصل إليها رئيس مجلس الإدارة فى محاولته الرابعة كالآتى :

* سلامة قرارات المديرين .
* تكاليف البضاعة المباعة (جميع التكاليف) .
* العلاقات مع النقابات .
* منتجات مبتكرة ومطورة .
* إشباع رغبات عملائنا الحاليين والمتوقعين .

لقد اكتشف أن مجالات النتائج هذه هى المبرر من وجوده كرئيس مجلس إدارة وبدأ فى البحث عن مجالات نتائج المديرين الذين يعملون معه لمعرفة دور كل واحد منهم .

ومن الطبيعى أن ظروف كل شركة ستملى مجالات نتائج معينة فى وقت معين على رئيس مجلس الإدارة . فمجالات النتائج التى نتوصل إليها هنا ليست لكتابتها وتعليقها فى شعارات ولكن لوضع مقاييس لها وربطها بزمن كأهداف لتحقيقها .

محاولات المدير المالى فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام المدير المالى بقراءة الاختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

١ ـ تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا .

٢ ـ تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .

٣ ـ تحضير الموازنات التخطيطية بما يتمشى مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .

٤ ـ مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التى تشمل جميع معاملات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية (الميزانية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر) لتقديمها للادارة العليا (مجلس الإدارة) .

٥ ـ مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالى للمشروع خصوصاً فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية .

٦ – تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالموازنات التخطيطية .

٧ – توجيه نظر رئيس مجلس الإدارة إلى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الموازنات حسب ما تظهره التقارير الدورية .

٨ – إستلام النقدية والشيكات وأوراق القبض .

٩ – العمل على تحصيل الديون من العملاء وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .

١٠ – إعلام الإداريين فى المشروع بكل المعلومات المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .

١١ – تحضير تقارير أو إحصائيات للمدير العام أو أية أعمال أخرى تسند إليه .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات : « انظر حجم الأعمال التى أقوم بها . . » . « إن هذه أول مرة أقرأ فيها هذا الاختصاص » ... « وبعد ذلك يقولون إن الشركة خاسرة وتعانى من نقص فى السيولة وهناك بطء فى الصرف وأخطاء قانونية ... ياللهول » .

وطبيعى كانت المحاولة الأولى هى معرفة النتائج التى تحويها هذه الأنشطة . إن عبارة « تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا كلام » لا قيمة له من ناحية عملية . ثم سأل نفسه السؤال الآتى بعد أن قرأ العبارة الثانية : لماذا ؟ فكانت الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة للوفاء بالالتزامات ، وعندما سأل نفسه لماذا ؟ بالنسبة للعبارة الثالثة كانت الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة . وعندما سأل نفسه لماذ نمسك حسابات ودفاتر

تشمل جميع معاملات المشروع ، كانت الإجابة « لتوفير المعلومات القانونية (التى يطلبها القانون مثل الميزانية وحساب الأرباح والخسائر) ولتوفير المعلومات المالية للادارة لمساعدتها فى اتخاذ القرارات ، وكانت نفس الإجابة للعبارة رقم ٥ . وعندما سأل نفسه لماذا ؟ تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية ؟ كانت الإجابة لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بالشركة . . ونفس الإجابة للعبارة رقم ٧ . وبالنسبة للعبارة رقم ٨ ذكر أنه لا يستلم النقدية والشيكات ... وهى مسألة تفصيلية جداً . أما العبارة ٩ ، ١٠ فهى مماثلة للعبارة رقم ٥ ، ٦ ، ٧ .

وعلى ذلك كانت مجالات النتائج التى دونها المدير المالى فى المحاولة الأولى على النحو الآتى :

* الربحية المستهدفة .
* الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
* المعلومات القانونية (بموجب القانون)
* المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
* قانونية صرف الأموال (طبقاً للوائح) .

المحاولة الثانية :

وعندما توصل إلى مجالات النتائج السابقة توقف قليلا عند « الربحية المستهدفة » وقال كيف أكون مسئولا عن الربحية المستهدفة وهى تشارك فيها -بطبيعة الأحوال- إدارات الإنتاج والمبيعات والمشتريات والأفراد ...إلخ ولأول مرة يشعر بأن وظيفته كمدير مالى لا بد وأن تكون متداخلة مع أشخاص آخرين ، فأصبح مدركاً أنه يجب عليه أن يتعايش معهم ليعرف

منطقهم ، كما قرر أن يجعلهم يعيشون معه ليعرفوا «لغة الأرقام» التى لا يقدرونها كثيراً . . كما توقف عند «الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل» لأنه شعر أن هناك بعض المديرين يؤثرون على هذه النتيجة مثل مدير المشتريات الذى يشترى بالأجل ويجعل الشركة ملتزمة بمبالغ فى استحقاقات معينة . وتطرق إلى ذهنه أن مدير المبيعات يبيع على الحساب ويجمد مبالغ فى أرصدة العملاء . . كما فكر أن مدير المشتريات نفسه ربما قام بشراء كميات أكثر من اللازم وبالتالى فهناك استثمار زائد فى المخزون أو استثمار غير متوازن (زائد فى بعض الأنواع وناقص فى بعض الأنواع) . . . ووضع مجالات النتائج الآتية :

* الربحية المستهدفة .
* الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
* المعلومات القانونية (بموجب القانون) .
* المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
* قانونية صرف الأموال (طبقاً للوائح) .
* الاستثمار فى المخزون .
* الاستثمار فى أرصدة العملاء .

المحاولة الثالثة :

ولكن المدير المالى عند إعادة النظر فى مجالات نتائج منصبه تساءل : لماذا ؟ إنه سأل نفسه السؤال الآتى : الربحية المستهدفة . لماذا ؟ فأجاب لكى تكون صورة الربحية المستهدفة واضحة عند كل مراكز اتخاذ القرارات فى الشركة توحيداً للرؤية الشاملة ، فتساءل لماذا لا يكون مجال النتيجة هنا : وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز اتخاذ القرارات . وبشىء

من التأمل اكتشف المدير المالى مسئوليته فى عمل برامج يشترك فيها أصحاب مراكز اتخاذ القرارات لمعرفة أثر القرارات التى يتخذونها على ربحية الشركة ككل ودور كل واحد فيهم ، ودوره هو فى عرض المعلومات المالية بحيث تكون أقرب إلى ذهن مستخدميها أكثر من وضعها فى إطارها الفنى المالى البحت . . لقد ترتب على ذلك إعادة النظر فى أهمية وجود نظام تكاليف على مستوى كل مصنع من مصانع الشركة وأهمية نظام معلومات لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بشكل دورى .

وعندما سأل المدير المالى المديرين الآخرين عن أنواع المعلومات وأحسن شكل لها وتوقيتها شعر المديرون الآخرون أن المدير المالى قد « تغير » فقد بدأ يسألهم بعد أن كان « يطلب منهم » . لقد شعروا أنه فى خدمتهم وتحسنت علاقاتهم معه . وبشىء من التأمل اكتشف المدير المالى أن المسألة ليست مسألة أرقام ولوائح واستمارات ، وإنما العنصر الإنسانى مهم فكتب مجالا جديداً ليزيد من فاعليته على حد تعبيره — العلاقات الطيبة مع الزملاء — إنطلاقاً من أن الجو الودى المريح يجعل تنفيذ الأمور المشتركة أيسر .

وعندما سأل المدير المالى نفسه السؤال لماذا ؟ لكل من « الاستثمار فى المخزون » « والاستثمار فى أرصدة العملاء » قال إن النتيجة المتوقعة هى كفاءة الاستثمار فى المخزون ، وكفاءة الاستثمار فى أرصدة العملاء ، وتذكر بطبيعة الحال أن المطلوب أيضاً ليس فقط الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل من السيولة النقدية ولكن يجب ألا تكون السيولة النقدية أكثر من اللازم ، وبالتالى فان النتيجة المطلوبة هنا كفاءة الإستثمار فى النقدية (إذا اعتبرنا هذا استثماراً) ولذلك فقد فكر فى أن يستخدم لفظاً يعبر عن الإستثمار فى الثلاثة أصول (المتداولة) وكان الجواب « كفاءة الإستثمار فى رأس المال العامل » وهنا تذكر أنه مسئول أيضاً (بالاشتراك) عن كفاءة الاستثمار فى الأصول الثابتة .

وعندما بدأ المدير المالى يناقش مسألة الاستثمار فى المخزون ومسألة الاستثمار فى أرصدة العملاء (المدينين) اكتشف أن الشركة تشترى بكميات كبيرة عن الكميات التى تتطلبها إحتياجات التشغيل، وعندما واجه مدير المشتريات والمخازن بذلك ذكر مدير المشتريات أنه من ناحية مسئول عن تكلفة الوحدة المشتراة ، وأن الشراء بكميات كبيرة يقلل من تكلفة الوحدة . وهنا أثار المدير المالى نقطة وهى أن شراء المواد الخام بتمويل من البنك بفائدة ٨٪ وأصبح واضحاً أمام المدير المالى أن تكلفة الأموال المقترضة لشراء أى أصل ٨٪ فمن الضرورى مقارنة العائد الذى تم توفيره من شراء الأصل بتكلفة الأموال التى مولت هذا الأصل . وهنا دون المدير المالى مجالات النتائج لمنصبه :

* وضوح صورة الربحية المستهدفه عند مراكز إتخاذ القرارات .
* الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل .
* المعلومات القانونية جاهزة .
* المعلومات المالية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .
* قانونية صرف الأموال .
* كفاءة رأس المال العامل .
* كفاءة الاستثمار فى المخزون .
* كفاءة الإستثمار فى أرصدة العملاء .
* كفاءة الإستثمار فى النقدية(!) .
* كفاءة رأس المال الثابت .
* تكلفة الأموال المقترضة .

المحاولة الرابعة :

وعندما انتهى المدير المالى من كتابة « تكلفة الأموال المقترضة » عاد إلى ميزانياته عن الأعوام الماضية واكتشف أن نسبة الإقتراض كبيرة (٧٥٪) إذا ماقيست باجمالى مصادر التمويل ، كما اكتشف أن نسبة القروض قصيرة الأجل إلى إجمالى الإقتراض كبيرة جداً (حوالى ٨٠٪) وبالتالى فقد شعر أن معظم أصوله مملوكة للغير ، وأن الأصول الثابتة ممولة بأموال غير ملائمة من ناحية الإستحقاق (ممولة بقروض قصيرة الأجل) لقد شعر أن هيكل التمويل به خلل . وعلى ذلك فمجال مهم من مجالات النتائج هو : هيكل تمويل سليم أو أمثل .

وفيما يلى نتيجة المحاولة الرابعة :

* وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز إتخاذ القرارات
* الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل .
* المعلومات المالية القانونية جاهزة .
* المعلومات المالية الإدارية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .
* قانونية صرف الأموال .
* كفاءة رأس المال العامل .
  * كفاءة الإستثمار فى المخزون .
  * كفاءة الإستثمار فى أرصدة العملاء .
  * كفاءة الإستثمار فى النقدية (!) .
* كفاءة رأس المال الثابت .
* التكلفة المرجحة للأموال (مقترضة ومملوكة) .
* هيكل التمويل الأمثل .

هذا وقد طلب المدير المالى من مديرى الإدارات التابعة له أن يقوموا بوضع مجالات لمناصبهم .

محاولات مدير الإنتاج فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير الإنتاج بقراءة الإختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

- رسم السياسات الإنتاجية والبرامج والخطط الإنتاجية فى حدود السياسة العامة .
- تنسيق الأعمال الإنتاجية والرقابة عليها .
- الإشراف على الأعمال الإنتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط وذلك بصفة دورية .
- صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله فى حالة صالحة للعمل . وشراء جميع اللوازم والإضافات المقررة بخطط الإنتاج .
- مراجعة الأعمال الإنتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الإنتاجية وباستمرار فى سبيل وضع أمثل .
- الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات .
- مراقبة سجلات الإنتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها .
- وضع الإحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام فى فترات دورية وحين طلبها .

ــ حضور إجتماعات الهيئات والإتحادات الصناعية والمنظمات العلمية . فى الموضوعات التى لها علاقة بالإنتاج .

ــ الإشتراك فى وضع الموازنات التخطيطية للانتاج .

ــ تحديد المعايير والمقاييس الإنتاجية للرقابة على التكاليف وكفاية الأداء.

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الإختصاصات أن ذلك كلام نظرى ولا يلتفت إليه فهو مشغول فى كمية الإنتاج ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة والأعطال والتوقف والعوادم والمرفوض والتأخيرات وصيانة العدد والورش . . . إلخ . وقال له المستشار الخارجى هذا هو المطلوب . ضع هنا مجالات النتائج الخاصة بك كمدير إنتاج باختصار ودون إنشاء .

وفيما يلى قائمة مجالات النتائج التى وضعها مدير الإنتاج كمحاولة أولى :

* كمية الإنتاج .
* معدلات الإنتاج .
* مستويات الجودة .
* الأعطال والتوقف .
* العوادم والمرفوض .
* صيانة العدد .

ثم نظر إلى قائمة الإختصاصات وحاول أن يستخرج منها مجالات نتائج وأضاف مايلى :

* خطة الإنتاج والرقابة عليها .

* صيانة المصنع .
* الكفاية الإنتاجية .
* الرقابة على مصاريف التشغيل .
* انتظام سجلات الإنتاج .
* إحصائيات الإنتاج .
* حضور إجتماعات الهيئات والإتحادات والمنظمات العلمية .
* الموازنات التخطيطية .

لقد لاحظ أن وضع العبارات فى كلمتين أو ثلاثة أفضل كثيراً من كتابة كلام « دش » على حد تعبيره .

المحاولة الثانية :

وعندما أعاد مدير الإنتاج النظر فى مجالات النتائج وضع لنفسه خمسة معايير يحكم بها على صحة مجالات النتائج من خطئها :

١ ــ مجالات نتائج وليست أنشطة : مخرجات وليست مدخلات (لقد قال مدير الإنتاج إننى أفهم جيداً المخرجات والمدخلات فأنا مهندس) .

٢ ــ مجالات نتائج رئيسية وليس كل مجالات النتائج كبيرها وصغيرها (لقد ذكر هنا ضاحكاً أن مجالات النتائج الصغيرة للصغار)

٣ ــ مجالات النتائج لا توضح إتجاهاً صعوداً أو هبوطاً .

٤ ــ مجالات النتائج خاصة بمنصب مدير الإنتاج ولا تتداخل مع أحد غيره رئيساً أو مرءوساً .

٥ ــ مجالات النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس (بالمسطرة والميزان)

٦ ــ مجالات نتائج غير متداخلة فى بعضها البعض .

ولقد توقف كثيراً عند كلمة « الكفاية الإنتاجية » فهى كلمة معروفة عند كل الناس ، ولكنه أيضاً يعتقد أنها كلمة جامعة تشمل مفاهيم أخرى كثيرة وقرر أن يسقطها ويستخدم العناصر الجزئية للكفاية الإنتاجية ، على أساس أن ذلك سيفيده أكثر عند مراجعة مجالات النتائج التى سيتقدم بها المرءوسون . وقد توصل إلى قائمة مجالات النتائج الآتية :

* كمية الإنتاج .
* جودة الإنتاج .
* إستخدام الطاقة الآلية والمساحات .
* تكاليف الإنتاج .
* المعلومات الإنتاجية .
* التطوير الذاتى .

وفى مناقشة معه عن كيف تم إختصار القائمة الطويلة فى هذه القائمة المختصرة قال : إن الأعطال والتوقف تؤثر على إستخدام الطاقة الآلية ، وعدم صيانة الآلات يؤثر على إستخدام الطاقة الآلية ، والعوادم تؤثر على تكاليف الإنتاج ، والمرفوض مظهر من مظاهر إنخفاض جودة الإنتاج عن المواصفات ، والموازنات التخطيطية ماهى إلا تخطيط كمية الإنتاج ، وانتظام سجلات الإنتاج ليس نتيجة فى حد ذاتها ، وكذلك إحصائيات الإنتاج فهو نشاط وكلاهما معلومات إنتاجية ، وحضور الإجتماعات والهيئات والإتحادات بهدف تطوير نفسى ذاتياً . . . وهو واجب كل مدير على كل حال .

المحاولة الثالثة :

فى الوقت الذى انتهى فيه من وضع المحاولة الثانية كان أحد المسئولين يلفت انتباهه إلى مشكلتين فى المصنع : مشكلة العامل الذى أصاب نفسه ، ومشكلة بعض العمال الذين اعتصموا نتيجة صرف مستحقاتهم . . لقد قال له المستشار الخارجى « لقد نسيت الجانب الإنسانى فى سعيك وراء تحقيق مهام الإنتاج » . من الأهمية بمكان نسجمهما فى بعضهما البعض . وهنا تذكر أن مجالات النتائج فى مجال الإنتاج لابد وأن تحوى : الأمن الصناعى والشكاوى العمالية، والرعاية الطبية والإجتماعية للعمال وإن كان قد تحفظ أن إدارة الأفراد هى المسئولة عن تحقيق نتائج فى تلك المجالات .

وفيما يلى كانت المحاولة الثالثة لمجالات نتائج مدير الإنتاج .

* كمية الإنتاج .
* جودة الإنتاج .
* إستخدام الطاقة الآلية والمساحات .
* تكاليف الإنتاج .
* المعلومات الإنتاجية .
* التطوير الذاتى .
* الأمن الصناعى .
* الشكاوى العمالية .
* الرعاية الطبية والإجتماعية للعمال .

المحاولة الرابعة :

عند هذه اللحظة استأذن مدير الإنتاج للانصراف لأن مشكلات المصنع الحاضرة تتطلب انتباهه . وهنا قال المستشار الخارجى وماذا عن « المستقبل »؟

مشكلات المصنع فى المستقبل ؟ قال مدير الإنتاج أنا مسئول فقط عن الحاضر. ولكن بعد نقاش طويل اقتنع مدير الإنتاج أنه يجب أن يضع عيناً على الحاضر والعين الأخرى على المستقبل . ولكن المستشار الخارجى طالب أن يكون هذا الإهتمام فى شكل مجالات نتائج وألا تصبح المسألة مجرد كلام . فقال مدير الإنتاج : خطوط إنتاج جديدة ومنتجات جديدة ومنتجات حالية مطورة وأساليب جديدة للعمل ثم قال المستشار : ثم ماذا ألم تنس شيئاً عن البشر : قال : صف ثان من رجال الإدارة فى المصنع .

وأصبحت مجالات نتائج مدير الإنتاج فى المحاولة الرابعة كالآتى :

* كمية الإنتاج .
* جودة الإنتاج .
* إستخدام الطاقة الآلية والمساحات .
* تكاليف الإنتاج .
* المعلومات الإنتاجية .
* التطوير الذاتى .
* الأمن الصناعى .
* الشكاوى العمالية .
* الرعاية الطبية والإجتماعية للعمال .
* خطوط إنتاج جديدة .
* منتجات مطورة .
* صف ثانى من رجال الإدارة .
* أساليب مطورة للعمل (تكنولوجيا) .

محاولات مدير التسويق فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير التسويق بقراءة الإختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

- رسم الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التسويقية .
- تنظيم إدارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .
- الرقابة على المجهودات التسويقية .
- إجراء بحوث التسويق المتعلقة بحجم ومواقع الأسواق ، وإتجاهات العملاء واحتياجاتهم وتفضيلاتهم والخدمات التى يرغبونها ، وأحسن طرق البيع ومنافذ التوزيع وإتجاهات الأسعار والتسعير وإقتراح أسعار بيع المنتجات .
- اقتراح الأفكار الجديدة التى تتعلق بتطوير منتجات حالية أو تقديم منتجات مبتكرة ومواصفاتها وإمكانيات بيعها .
- تخطيط الحملات الإعلانية وبرامج الدعاية والإعلان .
- وضع خطط المبيعات والميزانيات وبرامج البيع واقتراح تعيين رجال البيع وأسس مكافأتهم وترقياتهم .
- القيام بالتنبوءات التجارية ومسك سجلات المبيعات والإحصائيات ومصروفات التسويق وتحليلها .
- تنفيذ ما يسند إليه من أعمال .
- التعاون مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتطوير المنتجات وبسياسة

البيع الآجل وبادارة الأفراد .وكان رد فعله لهذه القائمة أنها لا تميز بين عمله كمدير إدارة تسويق وبين عمل إدارة التسويق ذاتها . . « إذا كان هذا إختصاصي فلماذا يبقون على مئات العاملين فى إدارة التسويق ؟ » . لقد قال له المستشار الخارجى إن المطلوب فعلا التمييز بين عمل إدارة التسويق بكل من فيها وبين النتائج المتوقعة من مدير التسويق كمدير . ولقد قيل له إن نقطة الإنطلاق هى تحويل هذه الأنشطة إلى مجالات نتائج بقدر الإمكان كمحاولة أولى .

وقد كانت مجالات النتائج لمنصب مدير التسويق كمحاولة أولى كالآتى :

* معلومات عن الأسواق .
* إقتراح منتجات جديدة .
* الإعلان والدعاية والترويج .
* حجم المبيعات .
* قوة رجال البيع .
* سجلات المبيعات والإحصائيات .

المحاولة الثانية :

شعر مدير التسويق أن بطاقة وصف الوظيفة على أساس أنشطة لاتقول كثيراً ، ولذلك فكر قليلا وسأل نفسه ماهو حقيقة ما أحاول أن أحققه فى شكل نتائج قابلة للقياس أو حتى غير قابلة للقياس ؟ وهنا بدأ المدير الذى يبدو وكأنه سجين بطاقة الوصف قد خرج من زنزانته ليقول هذا ما سأحاول أن أحققه :

* أسواق جديدة .

* عملاء جدد وحسابات جديدة .
* تطوير أذواق المستهلكين أو على الأقل تطويعها .
* الإنتشار والتغلغل البيعى فى المناطق .

وذلك بالإضافة طبعاً إلى :

* تحقيق أكبر ربح ممكن .
* تشجيع وتحفيز رجال البيع .

وأصبحت مجالات نتائج مدير التسويق كالآتى :

* معلومات عن الأسواق .
* إقتراح منتجات جديدة .
* الإعلان والدعاية والترويج .
* حجم المبيعات .
* قوة رجال البيع .
* سجلات المبيعات والإحصائيات .
* أسواق جديدة .
* عملاء جدد وحسابات جديدة .
* تطوير أذواق المستهلكين (أو تطويعها) .
* الإنتشار والتغلغل البيعى .
* ربحية المبيعات .
* تشجيع وتحفيز رجال البيع .

المحاولة الثالثة :

إلى هنا ولاحظ مدير التسويق أن بعض مجالات النتائج التى سردها ليست إلا أنشطة ، وبالتالى فقد أعاد النظر فيما كتبه ، وكانت مجالات النتائج الآتية هى نتيجة المحاولة الثالثة :

* معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
* مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة وأو مطورة .
* وعى العملاء الحاليين والمتوقعين عن منتجاتنا وإستخداماتها .
* حجم المبيعات .
* تكاليف البضاعة المباعة (لاتشمل المصروفات الإدارية أو التمويلية) .
* أسواق جديدة .
* عملاء جدد وحسابات جديدة .
* تغلغل بيعى فى الأسواق الحالية .
* قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
* معلومات تسويقية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .

المرحلة الرابعة :

وهنا قال المستشار الخارجى لمدير التسويق هل تعلم أنه من الممكن لشخص أن يصعد سلماً فى مركب ويشعر أنه صاعد ، ولكنه لا يدرى أن المركب تغرق . قال مدير التسويق : ماذا تقصد ؟ . قال المستشار الخارجى : العبرة ليست بحجم المبيعات فقد تزيد المبيعات ولكن حصة الشركة فى السوق فى إنخفاض لأن المنافسين سيطروا على السوق . . وإنخفاض الحصة فى السوق ربما يؤدى فى المستقبل إلى الخروج كلية من ميدان الأعمال بعد أن تضبح الشركة هامشية فى السوق . ثم أليس من الضرورى فتح نافذة على العالم الخارجى بدلا من هذا الانغلاق وما هو دورك فى الإئتمان والتحصيل ؟ .

وكانت القائمة التالية هى المحاولة الرابعة لمدير التسويق عن مجالات نتائجه .

* معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
* مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة أو مطورة أو كلا النوعين .
* وعى العملاء الحاليين والمتوقعين عن منتجاتنا وإستخداماتها .
* حصة الشركة فى السوق (الموقف التنافسى) .
* تكاليف البضاعة المباعة .
* أسواق جديدة .
* عملاء جدد وحسابات جديدة .
* تغلغل بيعى فى الأسواق الحالية .
* قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
* معلومات تسويقية مصنفة لمراكز إتخاذ القرارات .
* حجم التصدير .
* الديون المحصلة .

وقد سأل المستشار الخارجى مدير التسويق : عن الأسباب التى دعته إلى وضع مجال نتيجة بهذه الصياغة « مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة » ؟ فقال إن العبرة ليست فى تقديم إقتراحات عن منتجات جديدة للادارة العليا ، ولكن العبرة فى قبول تلك الإقتراحات المقدمة . . . أما عن تطوير المنتجات ذاتها فأنا لست مسئولا عن كل عملية التطوير بجوانبها الفنية والإدارية والمالية . . ولذلك قلت مقترحات مقبولة عن منتجات مطورة وليس منتجات مطورة . ونفس الشىء عن الإعلان والدعاية فهذا نشاط ، وكل مانريده من الإعلان والدعاية أن يخلق وعياً عند عملائنا الحاليين والمتوقعين بمنتجاتنا وإستخداماتها . إن العبرة بالنتيجة .. كما يقول رجل البيع .

محاولات مدير الأفراد فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير الأفراد بقراءة توصيف وظيفته من دليل التنظيم والذى كان كما يلى :

١ ــ تقديم إقتراحات عن سياسة الأفراد ومساعدة مجلس الإدارة فى إتخاذ سياسات سليمة فى هذا المجال .

٢ ــ التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالشركة .

٣ ــ وضع خطط وإجراءات الإختيار والتعيين فى حدود الموازنات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق .

٤ ــ تخطيط برامج التدريب والإشراف على تنفيذها ومتابعتها ومتابعة المتدربين .

٥ ــ تحديد ــ بالتعاون مع مدير الإنتاج والتسويق ــ نظم العمل وقواعده .

٦ ــ حل المشكلات العمالية ومشكلات النقابات بحضور مشرف العمال .

٧ ــ اقتراح ظروف العمل الملائمة والإسعافات الأولية والخدمات الترفيهية بالتعاون مع المديرين الآخرين .

٨ ــ مسك سجلات وعمل الإحصائيات الخاصة بشئون الموظفين .

٩ ــ مساعدة الموظفين فى حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .

١٠ ــ فى حدود الميزانيات ــ إحداث الخدمات الطبية والإشراف عليها

١١ – الإحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الأخرى المتعلقة بسياسة المشروع .

١٢ – عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين أو إحالتهم إلى المعاش .

١٣ – حضور المؤتمرات والإجتماعات المتعلقة بشئون الأفراد .

ولقد كان رد فعله الطبيعى – مثل باقى زملائه المديرين – إن هذا الكلام لا يفيد كثيراً لا فى التخطيط ولا فى الممارسة اليومية . وسأل نفسه الأسئلة الآتية :

– ما هو الإسهام الفريد لوظيفة مدير الأفراد والذى يميزه عن الوظائف الأخرى ؟ .

– لماذا يعتبر منصب مدير الأفراد ضرورياً ؟ ماذا يحدث لو تم إلغاء هذا المنصب ؟ هل يمكن دمجه فى منصب آخر لتكون المسئولية واحدة ؟ .

– ما الذى يجب أن يركز عليه فى الثلاث سنوات القادمة ؟ .

وحاول وضع مجموعة من النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه وذلك من خلال قراءته للتوصيف السابق على أساس الأنشطة وكانت مجالات النتائج الآتية بمثابة المحاولة الأولى :

* وضوح سياسات الأفراد المتبعة فى الشركة عند العاملين بها .
* ملاءمة الأفراد الجدد .
* المهارة الفنية للعاملين .
* قواعد ونظم عمل مقبولة من المديرين والعاملين .
* رضا العمال والمساندة الإيجابية للنقابات العمالية .

* ملاءمة ظروف العمل .
* الرعاية الإجتماعية والطبية للعاملين .
* معلومات الاستخدام .
* التطوير الذاتي .

المحاولة الثانية :

عندما بدأ مدير الأفراد فى إعادة النظر فى مجالات النتائج توقف كثيراً عند « وضوح سياسات الأفراد المتبعة . . . » وشعر بأنه بالرغم من أن ذلك مهم فان وجود نظام فعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز هو وظيفته الأساسية كمدير أفراد . . نظام فعال بمعنى يحقق النتائج التى تدفع من أجلها الأجور والعلاوات ،وتحقق النتائج التى من أجلها تتم الترقيات والحوافز . ولكى يكون النظام فعالا فيجب أن يكون عادلا أيضاً .

وبالنسبة لملاءمة الأفراد الجدد فبالدراسة المتأنية توصل إلى أن ذلك نتيجة صغيرة تعالج جزئيات ولكن القضية التى تتطلب إهتمامه هى التوصل إلى هيكل عمالة ملائم . . وفى ضوء هذا الهيكل يتم تعيين الموظفين الجدد أو نقل القدامى أو ترقيتهم . . إلخ .

وبالنسبة لرضا العمال فهو يلاحظ من تجاربه أن مسألة الرضا مسألة صعبة التحقيق وأن النتيجة الممكن استهدافها هى الترابط الإجتماعى بين العاملين على أساس أن الترابط الإجتماعى كفيل بتخفيف وقع المصائب اليومية والتى تكون خارج إرادة أو طاقة الإدارة . ومن ناحية أخرى فان المهم ليس رضا العاملين بالمعنى العام ولكن المهم هو إيجابية العاملين فى العمل .

وعلى ذلك كانت مجالات نتائج منصبه (المحاولة الثانية) كالآتى :

* نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .
* هيكل عمالة ملائم .
* مهارة العاملين .
* الترابط الإجتماعى للعاملين .
* إيجابية العاملين .
* صحة العاملين .
* معلومات الاستخدام .
* التطوير الذاتى .

المحاولة الثالثة :

وهنا أشار المستشار الخارجى إلى أهمية العلاقات النقابية وتأمين مستقبل العاملين العائلية . وأصبحت مجالات نتائج مدير الأفراد – المحاولة الثالثة – كالآتى :

* نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .
* هيكل عمالة ملائم .
* مهارة العاملين .
* الترابط الإجتماعى للعاملين .
* إيجابية العاملين .
* صحة العاملين .
* معلومات الاستخدام .
* التطوير الذاتى .
* سلامة العلاقات النقابية .
* تأمين مستقبل العاملين .

مقاييس النتائج

بعد الانتهاء من وضع مجالات النتائج لكل منصب – وهى مسألة ليست بالأمر اليسير كما اتضح – يصبح من الضرورى وضع مقاييس لكل مجال نتيجة . وبدون المقاييس – بطبيعة الحال – لا يمكن وضع أهداف بشكل كمى وبالتالى لا يمكن قياس النتائج . ومن الأهمية بمكان وضع مقاييس لكل مجال نتيجة حتى وإن كان يبدو لأول وهلة أن هناك مجالات نتائج لا يمكن وضع مقاييس لها .

إن مقاييس النتائج تشتق من مجالات النتائج بشكل تفصيلى . ويمكن أن تكون المقاييس فى شكل :

(١) قيمة (بالجنيهات)

(٢) وحدات

(٣) معدل أو نسبة

فمقاييس « الربحية » – مثلا – كمجال نتيجة يمكن أن تكون :

– الربح لكل سلعة

– » » منطقة

– » » عميل

– » » رجل بيع

– » كنسبة من المبيعات $\left(\frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \right)$

— « « « المستثمر $\left(\frac{\text{الربح}}{\text{إجمالى الأصول}}\right)$

ولقياس مجال نتيجة « مستوى المبيعات » مثلا يمكن استخدام المقاييس الآتية :

— حجم المبيعات بالوحدات لكل منطقة على حدة

— « « « « سلعة على حدة

— « « « « عميل (متوسط)

— قيمة « لكل منطقة

— « « لكل سلعة

— معدل دوران الأصول $\left(\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول}}\right)$

وفيما يلى مجالات النتائج ومقاييسها لشركة صناعية ككل ومجالات النتائج ومقاييسها لمصنع وذلك على سبيل المثال :

مجالات النتائج ومقاييسها لشركة صناعية ككل

	مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج سنة ١٩٧٥	نتائج سنة ١٩٧٦	الأهداف ١٩٧٧
١	العائد على المال المستثمر	ـ نسبة صافى الربح من عمليات النشاط الجارى إلى المال المستثمر فى النشاط . ـ صافى الربح من عمليات العام إلى المال المستثمر فى النشاط . ـ الفائض القابل للتوزيع إلى المال المستثمر .			
٢	ربحية المبيعات	ـ مجمل فائض الانتاج و المتاجرة إلى المبيعات . ـ صافى الربح من عمليات النشاط الجارى إلى المبيعات ـ نسبة التكلفة الكلية للوحدة إلى متوسط سعر البيع .			
٣	موقف الشركة التنافسى	نسبه إجمالى الإنتاج المباع للشركة إلى إجمالى المباع لكل الشركات .			

تابع مجالات النتائج ومقاييسها للشركة ككل

	مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج سنة ١٩٧٥	نتائج سنة ١٩٧٦	الأهداف ١٩٧٧
٤	الانتاج	– المبيعات الكلية بالنسبة للسنة السابقة . – الصادرات بالنسبة للعام السابق . – نسبة إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة (السعر الجارى) . – نسبة إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة (بسعر السنة السابقة) .			
٥	الكفاية الأنتاجية	– نسبة إستغلال الطاقة الآلية – نسبة الضياع فى الخامات – إنتاجية العامل على أساس قيمة الانتاج . إنتاجية الجنيه أجر .			
٦	الموقف التكنولوجى				

تابع مجالات النتائج ومقاييسها الشركة ككل

	مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج سنة ١٩٧٥	نتائج سنة ١٩٧٦	أهداف ١٩٧٧
٧	تطوير العاملين	— نسبة العمالة الصناعة إلى أجمال العمالة . — نسنة الاداريين إلى العمال الصناعيين . — نسبة العمالة الموسمية إلى إجمالى العمالة .			
٨	علاقات العاملين	نسبة الغياب للأسباب غير العاديه . — نسبة الزيادة فى أجمالى الاجور إلى الزيادة فى أجمالى الأنتاج المباع . — نسبة الاستقالات والفصل والنقل خارج الشركة إلى أجمالى العاملين .			
٩	المسئولية الاجتماعية العامة	— نسبة القيمة المضافة الصافية بتكلفةعوامل الانتاج للعام الحالى إلى العام السابق . — الفائض القابل للتوزيع .			
١٠	العلاقات الحكومية مع الأجهزة المركزية				

مجالات النتائج ومقاييس النتائج لمصنع فى شركة صناعية

	مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج ١٩٧٥	نتائج ١٩٧٦	أهداف ١٩٧٧
١	الكمية المنتجة	– نسبة إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة من كل صنف .			
٢	الجودة	– نسبة الإنتاج السليم الدرجة الأولى إلى إجمالى الإنتاج . – نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالى الإنتاج .			
٣	التوقيتات				
٤	العوادم	– نسبة الإنتـاج التالف بالوحدات إلى اجمالى الإنتاج .			
٥	المرفوض	– نسبة مردودات المبيعات إلى اجمالى المبيعات .			
٦	المخزون	– نسبة رصيد المخزون آخر المدة إلى اجمالى الإنتاج .			
٧	تكاليف العمل	– نسبة الطاقات غير المستغلة بالساعات إلى إجمالى ساعات عمل الآلات لأسباب غير غياب العاملين .			

تابع مجالات النتائج ومقاييس النتائج لمصنع فى شركة صناعية

	مجالات النتائج	مقاييس النتائج	نتائج ١٩٧٥	نتائج ١٩٧٦	أهداف ١٩٧٧
٨	تكاليف المواد	ـ نسبة الانتفاع بالخامات الرئيسية (الكمية الفعلية إلى الكمية المعيارية) .			
٩	الأمن الصناعى	ـ نسبة الطاقة غير المستغلة بالساعات إلى اجمالى ساعات عمل الآلات لأسباب متعلقة بالصيانة .			
١٠	الطاقة الإنتاجية المستغلة	ـ نسبة الانتاج الفعلى إلى الطاقة المتاحه . ـ نسبة ساعات الطاقه غير المستغلة إلى اجمالى ساعات عمل الآلات .			

وضع الأهداف للمناصب الادارية

بعد الانتهاء من وضع مجالات النتائج للمناصب ووضع مقاييس النتائج فإنه يمكن الآن تحويلها إلى أهداف . فالهدف هو عباره محددة جداً عن مقياس نتيجة من مجالات النتائج . إن مقياس نتيجة واحد غالبا ما يوصلنا إلى هدف واحد .

فالهدف السليم هو الهدف القابل للقياس . ولكى يكون الهدف قابلا للقياس يجب أن يحوى عنصرين :

أولا : عنصر الزمن .

ثانياً : عنصر الكمية .

وهناك عنصران آخران غالبا ما يتم وضعهما فى الهدف .

ثالثاً : الجودة .

رابعاً : التكلفة .

أولا — عنصر الزمن :

هذا عنصر يجب ألا يغفل فى كتابة الهدف فبدون تحديد زمنى لايمكن أن يكون الهدف هدفاً حقيقة . وهناك أربعة أشكال لوضع الزمن :

— فى شكل نهاية : مثل « الشهر المنتهى فى . . . » (وهذا هو الشكل الاكثر استخداما) .

— فى شكل بداية : مثل إبتداء من .

— فى شكل خلال مدة مثل : من يوم كذا إلى يوم كذا .

— فى شكل محدد : يوم كذا .

ثانياً – عنصر الكمية :

يجب أن يوضع الهدف بشكل رقمى . إن وحدات القياس إما أن تكون مالية أو عينية :

* وحدات مالية : مبيعات بـ ٠٠٠ ١٠٠ بانتهاء شهر يونيو ١٩٧٧
* وحدات عينية : فتح ٦٠ حساب جديد بانتهاء عام ١٩٧٦
* نسبة أو معدل : تحقيق ١٠٪ معدل عائد على رأس المال المستثمر .

ولما كانت الإدارة بالأهداف تسعى أصلا إلى تحسين الأداء فمن المنطقى أن تكون هناك مقارنة بين نتائج العام الحالى ونتائج العام السابق . وفيما يلى أشكال المقارنه التى يمكن استخدامها :

* السنة الماضية (١٠٪ عن العام الماضى) .
* وحدات (المركز السوقى – حصة المشروع فى السوق كذا ٪)
* الاستخدام (٥٠٪ من الطاقة المتاحة)
* انحرافات (لاتزيد عن ٠٠٠ ولاتقل عن ٠٠٠)

إن أصعب مشكلة فى وضع الأهداف هو جعلها قابلة للقياس . لنفرض مثلا أن أحد المديرين كتب الهدف الآتى :

« تنفيذ برنامج تدريبى عن أساليب إستخدام التكاليف النمطية » إننا نقترح أن يكون الهدف هو :

« جعل ٥٠٪ من المصانع تستخدم أساليب التكاليف النمطية بانتهاء عام كذا » .

لنفرض أن مديرا أراد أن يضع مايأتى هدفاً له :

تحسين تعبئه السلع وتغليفها .

إن هذا الهدف يجب ان يصاغ بالشكل التالى :

تصميم عبوة وغلاف لكل نوع من أنواع السلع بحيث يحصل على نسبة رضا من المستهلك أعلى ٢٠٪ من النسبة الحالية (من واقع استقصاء اللجنة الدائمة للمستهلكين) وذلك بانتهاء عام كذا .

لنفرض أن مدير إدارة الاحصاء كتب ما يلى كهدف له :

تحسين التقارير الاحصائية لتقليل الوقت الضائع بين اعدادها وبين نشرها .

ان الصواب فى صياغة الهدف يكون :

خفض الوقت الضائع بين اعداد التقارير الاحصائية وبين نشرها بأربعة أيام وذلك فى موعد أقصاه شهر كذا .

عدد الأهداف والأولويات :

لا يمكن أن يكون هناك هدف واحد لأى منصب فالأهداف بطبيعتها ذات أبعاد Multi-dimensional ولايصح أن يكون الهدف فى شكل أسود وأبيض ولكن الأهداف يجب أن تكون متعددة (بمعنى أن تكون هناك مجالات نتائج متعددة ومقاييس متعددة لكل مجال نتيجة) .

وإذا كثر عدد الاهداف فإنه من الضرورى وضع أو لويات ... واعطاء الأهداف أرقام بحيث يعبر رقم ١ عن أولوية أولى والرقم ٢ أولوية ثانية وهكذا . وبطبيعة الحال تتحدد الأولوية حسب أهمية الهدف

للمنصب أو أهمية الهدف للنتيجة الكلية حسب الاستراتيجيه الكلية الموضوعة .

إن وضع أهداف المناصب الإدارية وربطها ببعض أفقيا ورأسيا هو نقطة الانطلاق فى عملية الإدارة بالأهداف وجوهرها وان كانت أصعب جزء فيها .

تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الاجابة على الأسئلة الآتية :

١ ــ ما الفرق والعلاقة بين الأهداف ومجالات النتائج ومقاييس النتائج ؟

٢ ــ ضع مجالات نتائج للادارات الآتية :

ــ إدارة الانتاج أو مصنع

ــ الإدارة التجارية

ــ إدارة الأفراد

ــ الإدارة المالية

٣ ــ ما الفرق بين أوجه نشاط أستاذ جامعة ومجالات نتائجه ؟

٤ ــ لنفرض أنك وزير زراعة . ما هى مجالات النتائج التى تعتقد أنك مسئول عنها ؟

٥ ــ صحح العبارات الآتية لكى تكون مجالات نتائج .

ــ تنمية ادارية

ــ تنمية زراعية

ــ رفع الكفاية الإنتاجية

ــ تحقيق أرباح معقولة

ــ تخطيط النقدية

٦ – وضع المدير المالى من بين مجالات نتائجه : **معدل العائد على الاستثمار** . هل توافقه على هذا ؟ لماذا ؟

٧ – ترجم الاختصاصات الآتية فى شكل **مجالات نتائج** :

– إجراء بحوث السوق

– اقتراح أفكار جديدة عن **منتجات** جديدة

– تخطيط حملات اعلانية

– التعاون مع الآخرين

٨ – أيهما توافق على أن يكون مجال نتيجة **ولماذا** :

– رضا العاملين

– ايجابية العاملين

٩ – كيف يمكنك قياس مجالات **النتائج الآتية** :

– موقف الشركة التنافسى

– ايجابية العاملين

صحح الأهداف الآتية إذا كانت خطأ :

– الانتهاء من أعمال **الامتحانات** بسرعة

– زيادة الدخل القومى للبلاد

– تنظيم النسل بما يتلاءم مع خطة الدولة

– رفع أجور العمال **داخل شركتنا بانتهاء عام ١٩٧٧**

٤

النظم المدعّمة للإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

* تفهم القارىء لضرورة ربط نظام الادارة بالأهداف والنتائج بالنظم الآتية :
  * نظم العاملين
  * نظم المعلومات
  * النظم المالية
* استيعاب القارىء للقول بأن الادارة بالأهداف والنتائج منهج متكامل للتطوير التنظيمى

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فان خطة هذا الفصل هى دراسة الموضوعات الآتية :

* **نظم التعيينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات والنقل .**
* **نظم المعلومات .**
* **النظم المالية .**

لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالا فان من الأهمية بمكان تدعيمه بأنظمة أخرى يكون منطقها الأهداف والنتائج . ومن أهم النظم المدعمة للادارة بالأهداف والنتائج :

أولا – نظم العاملين (التعيينات والأجور والمكافات والترقيات والتدريب والترقيات والنقل) .

ثانياً – نظم المعلومات .

ثالثاً – النظم المالية .

إن الشروط الأساسية الواجب توافرها فى كل من هذه النظم :

(أ) أن تكون مفهومة من كل من يهمهم الأمر ، فليس هناك فائدة من نظم سليمة غير معروفة للمعنيين أو غير مفهومة أو غير واضحة .

(ب) أن يكون منطق هذه النظم المساعدة منطق الأهداف والنتائج وليست نظماً فى فراغ أو تستمد منطقهامباشرةمن أشياء أخرى غير النتائج المحققة والمطلوب تحقيقها .

(ج) أن تكون هذه النظم تحت سيطرة الذين يديرون بالأهداف والنتائج ؛ يستطيعون تغيرها أو تعديلها أو إلغاءها من منطق الأهداف والنتائج . أما إذا وجد المديرون أنفسهم فى سجن تلك الأنظمة فعلى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج السلام .

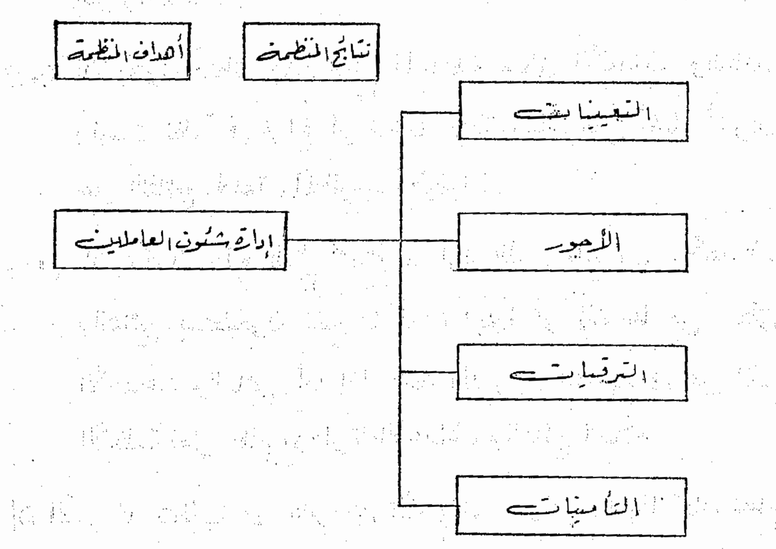
إن الأمر قد يتطلب فى كثير من الأحوال – ولا سيما إذا كان نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يستخدم لأول مرة – أن يتم تغيير هذه النظم المساعدة

(المدعمة) تغييرا جذرياً . . ويكون ذلك بمثابة ثورة إدارية تستمد منطقها من منطق الأهداف والنتائج .

أولا : نظم العاملين : التعيينات والاجور والمكافآت والترقيات والتدريب والترقيات والنقل .

لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالا يجب أن تكون الأهداف والنتائج هى منطق الأجور والمكافات والترقيات والنقل والإعفاءات . . . إلخ وعلى ذلك لاتصبح هذه النظم (أو النظم الفرعية) نظماً خاصة بادارة الأفراد (إدارة شئون العاملين) ولكنها نظم مرتبطة بنظام الإدارة الكلى . إن ذلك يطرح قضية تتحدى الفكر الذى سيطر علينا لعشرات السنين .

لننظر إلى النظرة التقليدية لوظيفة إدارة الأفراد فى أى مشروع . إن الشكل التالى يوضح هذه الوظيفة .



شكل يبين الدور التقليدى الذى تلعبه إدارات شئون العاملين حالياً

إن الشكل يوضح عدم وجود علاقة بين الوظائف الفرعية لشئون العاملين كما يوضح أن هذه الوظائف الفرعية قائمة بذاتها ، وكأنها إمبراطوريات كل إمبراطورية قائمة بذاتها تمارس أهدافها الخاصة بها . إن النقطة الجوهرية هنا هى أن الروابط قليلة وضعيفة بين العمليات الفرعية وانه ليس هناك تدفق منطقى فى تخطيط العمليات ، كما أنه لا توجد تغذية مرتدة من الأداء لتصحيح التخطيط المستقبلى .

إن الشكل يوضح لنا أن أهداف المنظمة وخططها ونتائجها شيء يوجد فى الخلف . . . لاحظ عدم وجود علاقة مباشرة بين أهداف المنظمة أو نتائج المنظمة وبين عمليات إدارة شئون العاملين (التعيينات ، الأجور ، الترقيات ، التأمينات . . . إلخ) . ان برامج الأفراد لا تنتج عادة من أهداف المنظمة بشكل مباشر أو بشكل محدد . . إن برامج الأفراد من تعيينات وأجور وترقيات ونقل وتأمينات وإعفاءات لا تستمد منطقها من أهداف المنظمة ونتائجها . .

فى كثير من الحالات لا يتم إخطار إدارة الأفراد (شئون العاملين) بأهداف المنظمة أو نتائجها بشكل محدد وقابل للقياس من أجل أن يتم تعيين أشخاص جدد أو تحديد الأجور والمكافآت والترقيات أو برامج التدريب (١)

إن قسم التعيينات غالباً ما يقوم بتعيين موظفين جدد بناء على تعليمات واردة من المديرين التنفيذيين دون معرفة نوع التدريب المطلوب بالضبط ودون معرفة كيف تناسب هذه التعيينات الجديدة المتطلبات طويلة الأجل من العمالة (خمس سنوات مثلا) ، وبنفس الطريقة فان قسم الأجور

---

(١) Fred Schuster : A Systems Approach to Managing Human Resources, in Beck p. 317.

والمكافآت والبدلات مشغول بتكييف مشكلات العاملين المتعلقة بالأجور والمكافآت لضغوط النقابات والإتحادات العمالية والظروف البيئية المختلفة ، وربما الضغوط الداخلية (فى المنظمة ذاتها) دون أن يكونوا على علم تام بعلاقة ذلك بالنتائج الكلية التى تحققها المنظمة ، أو حتى بخطة الأجور والمكافآت طويلة الأجل .

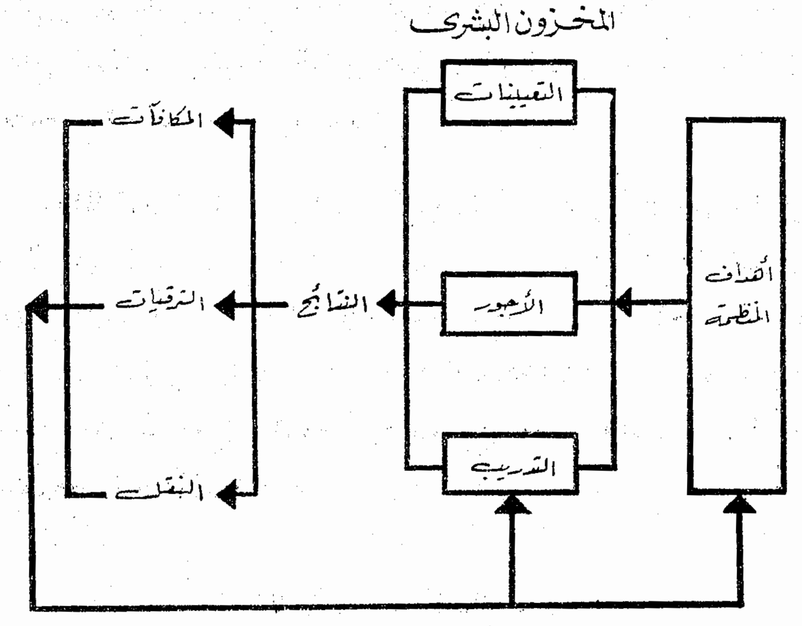
ليس هذا فحسب بل أن خطط الأجور غالباً ماتصمم دون إعتبار لعلاقتها بخطط المزايا العينية الأخرى داخل نظام كامل للثواب Total Reward System.

وما يقال عن التعيينات والأجور والمكافآت ، يقال عن التدريب . فنحن نجد أن إدارات التدريب تقوم بعمل برامج تدريبية لأنها كانت تقوم فى العام الماضى ببرامج تدريبية ، أو أن بعضاً من المديرين قد أبدوا حاجة غامضة إلى تدريب معين ، أو لأن شركات أخرى تقوم ببرامج تدريبية وذلك دون حصر فعلى للاحتياجات التدريبية الحقيقية .

وما يقال عن التعيينات والأجور والمكافآت والتدريب ، يقال أيضاً عن الترقيات . فقسم الترقيات فى إدارة شئون العاملين غالباً ما يكون مشغولا فى عمل قائمة الترقيات ، وغالباً على أساس الأقدمية أو على أساس المحسوبية ، بصرف النظر عن النتائج التى حققها أولئك المطلوب ترقيتهم . . وإذا كانت الترقية بالإختيار فان إعتبارات شخصية مثل « خفة الدم » يكون لها تأثير قوى . . . إن الترقيات غالباً ما تتم دون ربطها بالنتائج المحققة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل . . وربما تتم ترقية أولئك الذين لم يقعوا فى مخالفات لوائحية مدعمين مبدأ « الذى يعمل كثيراً يخطىء كثيراً وبالتالى تفوته الترقية » .

واضح أن النظم الحالية للتعيينات والأجور والمكافات والتدريب . . إلخ نظم بيروقراطية لا تتناسب مع منطق الإدارة بالأهداف والنتائج .

إن الشكل التالى يوضح الإطار الفكرى لنظم إدارة الثروة البشرية .



التعيينات والأجور والمكافات والتدريب والترقيات والنقل تستمد منطقها من الأهداف المطلوب تحقيقها ومن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة .

إن نظام التعيينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات والنقل يحصل على مدخلاته من النظام الكلى (أهداف المنظمة وخططها وبرامجها ...) إن نظام العاملين هذا يحقق نتائج لكل من العاملين وللمنظمة ككل .

معنى ذلك — ونحن نكرر مرة أخرى — أن الأهداف تصبح الحاكم الرئيسى لنظام إدارة الثروة البشرية فى المنظمة . إن التعيينات يجب أن تكون مرتبطة بأهداف محددة ، وتحديد الأجور ومستوياتها يجب أن تكون مرتبطة

بالنتائج المطلوب تحقيقها ، والمكافات والحوافز تكون مبنية على النتائج المحققة بمقارنتها مع النتائج المخططة ، والترقيات تكون مرتبطة بالنجاح فى تحقيق النتائج المخططة ، والنقل أو التنزيلات لا تكون إلا من منطق النتائج ، إن التدريب والإنفاق على البرامج التدريبية لا يكون إلا من منطق النتائج المطلوب تحقيقها أو النتائج المحققة . . . فالتدريب يكون بناء على احتياجات تدريبية محددة مرتبطة بنتائج محددة .

وطالما كان التركيز على أهداف المنظمة فان التدريب لا يكون فردياً حيث يحضر المديرون برامج تدريب من هنا ومن هناك ، ولكن التدريب يكون تدريباً للمنظمة ككل رؤساء ومرءوسين ، فهو تطوير للمنظمة أو تطوير تنظيمى Organization Development حيث يتم تدريب مجموعة من المرءوسين والرؤساء بعضهم مع بعض بهدف تحسين المناخ الذى يعملون به بكل مكوناته .

ثانيا ــ نظم المعلومات

إن منطق الإدارة بالأهداف والنتائج مبنى على أن كل شىء يكون قابلا للقياس ، وليس مجرد نوايا حسنة ، أو صفات عامة . فالإدارة بالأهداف والنتائج تعتمد على وضع مجالات نتائج ، على وضع مقاييس لكل مجال نتيجة ، على وضع أبعاد زمنية ومالية (تكاليفية) لكل مجال نتيجة ، تعتمد على المتابعة الدورية لمعرفة تقدم سير العمل ، تعتمد على معرفة المؤثرات التى غيرت المسار . . .

إن كل ذلك يتطلب تدفق المعلومات الملائمة إلى مراكز المسئولية عن تحقيق نتائج فى الوقت الملائم بدون تأخير وذلك لتصحيح المسار . . .

ومن هنا تظهر أهمية التفرقة بين المعلومات Information وبين البيانات Data فالبيانات تمثل رسائل متاحة للانسان الفرد لم يتم تقييم قيمتها بالنسبة لموقف معين ؛ فجميع الاتصالات فى أية منظمة تعتبر نوعاً من تجهيز البيانات . أما المعلومات فهى بيانات تم تقييمها لغرض معين . فعندما يصنف الفرد مشكلة من مشكلاته ويجد من بين بعض بياناته مايساعده على حل تلك المشكلة فان معنى ذلك أنه يعزل المعلومات عن البيانات .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج تتطلب وجود نظام سليم للمعلومات تم فيه تصنيف البيانات وحفظها بشكل يمكن من استرجاعها بسهولة وبسرعة. وبطبيعة الحال فان المبالغ التى تصرف على وضع نظام للمعلومات يجب أن تقاس بالفوائد العملية التى يحققها هذا النظام .

معنى ذلك أنه يجب أن يكون هناك نظام لتدفق المعلومات من مكتب وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر الملائم لمراكز المسئولية الملائمة فى الوقت الملائم . . . ولا يكون هذا الإرسال من خلال قنوات التسلسل الرئاسى ؛ فليس الهدف هنا هو إظهار الناس بضعفهم أمام الآخرين ، ولكن الهدف هو إعلام الناس بموقفهم حتى يصححوا المسار بأنفسهم إنطلاقاً من مفهوم الرقابة الذاتية الذى يتميز به نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

وإنشاء مكتب للمعلومات يخدم كل مراكز المسئولية عن نتائج داخل الشركة بمثابة نقطة إنطلاق للاهتمام بالمعلومات . على أنه من الطبيعى أن إنشاء مكتب للمعلومات شىء وإنشاء نظام للمعلومات شىء آخر . إن إنشاء مكتب للمعلومات دون تهيئته بالخبرات اللازمة ربما يكون أكثر ضرراً من عدم وجود مكتب للمعلومات . . . إن وجود خبرات داخل مكتب المعلومات دون وجود نظام للعاملين يستمد منطقه من منطق الإدارة بالأهداف والنتائج يجعل مكتب المعلومات هذا مكتباً غير فعال . . . وهكذا

إن النقطة التى نريد أن نكررها ونؤكدها هى أن وجود نظام للمعلومات لاينتهى بانشاء مكتب للمعلومات ولا بتوفير الخبرات ، وإنما هو نظام يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة تؤثر فى بعضها البعض وتتأثر بعضها ببعض . إن أى خلل فى نظام المعلومات لابد وأن يسبب انهياراً لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

إن المعلومات لكى تكون فعالة فانه يجب أن يتوافر فيها ما يأتى :

١ ـ الدقة : فالمعلومات غير الدقيقة لا تشجع على إستخدامها ، وبالتالى تصبح المعلومات عديمة أو قليلة الفاعلية ، وبالتالى تصبح المقاييس شيئاً مشكوكا فيه . . إن نظام الإدارة بالأهداف ينهار إذا لم تتوافر الدقة فى المعلومات . وبطبيعة الحال فان خطورة عدم الدقة تختلف باختلاف المعلومة ذاتها وخطورة القرار .

٢ ـ التوقيت : إن المعلومات التى لا تأتى فى ميعادها الملائم تقل فائدتها . فما هى الفائدة من أن يعرف مدير المصنع أنه لم يحقق مستوى الكفاءة الإنتاجية بعد مرور سنة على العملية ؟ ! إن توقيت وصول مختلف أنواع المعلومات مسألة ضرورية إذا أريد أن يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالا .

٣ ـ التصنيف : يجب أن تكون المعلومات فعلا معلومات Information بمعنى أنها ليست مجرد بيانات Data مطلوب إعادة تقييمها لاستخدامها فى أغراض معينة . . إن الميزانية السنوية تحوى بيانات ، ولكن معالجة هذه البيانات

بطريقة معينة هو ما يجعلها معلومات مفيدة لحل مشكلات معينة . إن المعلومات التى لا تكون معروضة بحيث يمكن الاستفادة منها مباشرة مضيعة للوقت ، حيث يصبح من الضرورى إستخلاص ما ينفع منها وما لا ينفع .

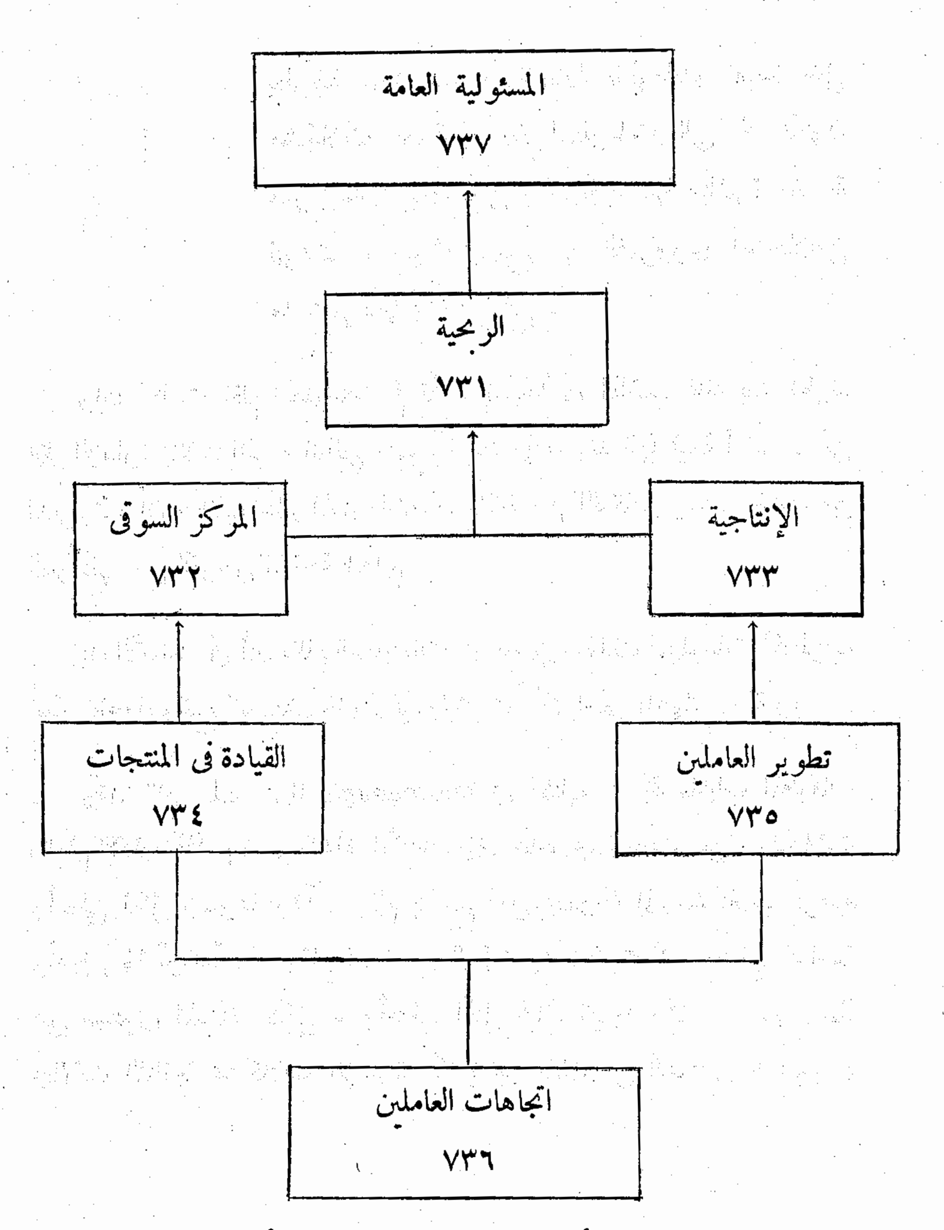
وإذا كانت نظم المعلومات لم تأخذ إهتماماً فى الماضى فانه بعد تطبيق نظم الإدارة بالأهداف والنتائج تصبح للمعلومات وتدفقها قيمة أكبر ، فمن المعروف أن الطلب على المعلومات فى لحظة من اللحظات يستمد قيمته من الدوافع ومن الفرص المتاحة للتقدم .

إن الأساس فى أى نظام للمعلومات هو تصور مختلف المعلومات المطلوب إسترجاعهاووضع تصنيف لها وترقيمها بحيث يمكنإسترجاعهابسهولة ويسر .

وقد قام ملك دونا McDonough فى كتابه : **إقتصاديات المعلومات والنظم الادارية**[1] بتقسيم منشأة الأعمال إلى عدة مجموعات من المشكلات وأعطى لكل مجموعة رقماً . وقام بتقسيم كل مجموعة إلى مشكلات فرعية وأعطى لها أرقاماً . . وقام فى نفس الوقت بتحديد مجالات نتائج أساسية على مستوى المنشأة ككل ، وأعطى لكل مجال نتيجة رقماً ، وقام بربط مجالات النتائج بمشكلات الإدارة كما يظهر ذلك من الشكلين التاليين :

---

(١) McDonough, *Information Economics* and *Management Systems,*



علاقات بين مجالات نتائج أساسية (تصنيف وترقيم من أجل نظام معلومات)
المرجع السابق ص ١٩٣ .

١٠٠ – الظروف البيئية ؟	٢٠٠ – ابحث واختر الأهداف ؟	٣٠٠ – التنظيم ؟	٤٠٠ – التمويل والمحاسبة :
١١٠ – الحكومة ؟ ٧٣٧	٢١٠ – التنبؤات ؟	٣١٠ – التخصص ؟ ٧٣٥	٤١٠ – تخطيط الربح ؟ ٧٣١
١٢٠ – نقابات واتحادات عمالية ؟	٢٢٠ – المركز السوق ؟ ٧٣٢	٣٢٠ – الوظائف ؟	٤٢٠ – الموازنات ؟
١٣٠ – التسويق ؟ ٧٣٢	٢٣٠ – منتجات جديدة ؟ ٧٣٤	٣٣٠ – السلطة ؟	٤٣٠ – القوائم الختامية ؟
١٤٠ – الحى ؟ ٧٣٧	٢٤٠ – إنتاجية ؟ ٧٣٣	٣٤٠ – الهيكل ؟	٤٤٠ – المحاسبة العامة ؟
١٥٠ – الموردون ؟	٢٥٠ – ربحية ؟ ٧٣١	٣٥٠ – مشكلات سلوكية ؟ ٧٣٦	٤٥٠ – محاسبة التكاليف ؟
٥٠٠ – أصول ثابتة	**٦٠٠ – تخطيط وضبط الإنتاج ؟**	**٧٠٠ – الأفراد ؟**	**٨٠٠ – المواد ؟**
٥١٠ – الأراضى ؟	٦١٠ – الإختصاص ؟	٧١٠ – تخطيط القوى العاملة ؟	٨١٠ – المشتريات ؟
٥٢٠ – المبانى ؟	٦٢٠ – البرمجة ؟	٧٢٠ – الأجور والمرتبات ؟	٨٢٠ – الرقابة على المخازن ؟
٥٣٠ – المعدات ؟	٦٣٠ – المتابعة ؟	٧٣٠ – العلاقات العمالية ؟	٨٣٠ – النقل ؟
٥٤٠ – معدات مكتبية ؟	٦٤٠ –	٧٤٠ – علاقات الموظفين ؟	٨٤٠ – الاستلام والتخزين ؟
٥٥٠ – تسهيلات أخرى	٦٥٠ –	٧٥٠ – سجلات الأفراد ؟	٨٥٠ – الرقابة على الجودة ؟

نظام المعلومات : معايير مجالات نتائج مرتبطة بتصنيف المشكلات الإدارية

المصدر السابق ص ١٩٥ .

النظم المالية

لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالا يجب أن يستمد النظام المالى من منطق الأهداف والنتائج . فلا يجوز وضع قيود على كيفية التصرفات المالية ولا سيما إذا كانت مرتبطة بانفاق جارى .

فمن غير المنطقى أن نطالب الشركات بأهداف معينة على مستوى عال ونضع عليها قيوداً مالية . فإذا أرادت أن تستورد فيجب أن تحصل على موافقات من العملة الصعبة وإذا أرادت أن تصدر طولبت بتسديد قيمة البضائع المصدرة وإذا أرادت أن تكافئ موظفا خضعت للوائح والقيود الموضوعة من أعلى ... الخ .

إن التركيز – فى ظل نظم الإدارة الحالية – هو على أساس مدى مطابقة التصرف للائحة المالية بصرف النظر عن اقتصاديات التصرف نفسه إنطلاقا من أن اللائحة موضوعة لتيسير الأعمال .

إن وضع موازنة ببنود (الباب الأول والباب الثانى) ومطالبة شركات القطاع العام بتبنى نظام الإدارة بالأهداف لا يمكن أن يكون فعالا .

فالإدارة بالأهداف والنتائج لا تعرف ميزانية البنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد **Cost-Benefit Analysis**

وعلى ذلك فإنه من الضرورى أن تقوم الشركات – كل شركة – بإعداد اللوائح المالية التى تساعدها على الإدارة بالأهداف والنتائج .

وقد يبدو أن هذا إتجاه ثورى ولكن الحكومة الأمريكية أخذت بنظام مشابه لهذا النظام فى إعداد الموازنة ... هذا النظام هو نظام P.P.B.S. أى

Planning — Programming — Budgeting — System

وهو ما يمكن أن نترجمه بـ « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » .

إن التركيز فى إعداد الموازنة العامة للدولة – فى هذا المنهج – يكون على أساس الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وهو ما يتطلب بالضرورة تقييم مختلف أنواع البدائل لتحقيق تلك الأهداف . وبالتالى فإن مهارات الموظفين المطلوبة هنا هى الاقتصاد بدلا من المحاسبة فى طريقة إعداد الموازنة بطريقة البنود (بنود مصروفات وبنود إيرادات) .

إن النظام التقليدى يركز على الرقابة على النفقات أما النظام الجديد فيركز على اقتصاديات النفقات فى علاقتها بالأهداف المطلوب تحقيقها . إن دور وزارة المالية – فى النظام القديم – أقرب إلى المحافظة على الأموال أما فى النظام الجديد فإن دور وزارة المالية هو وضع الموارد فى أقيم استخدام لها طبقاً لمفهوم تكلفة الفرصة البديلة **Opportunity Cost.**

تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ ــ نظم العاملين الحالية فى القطاع العام لا تتلاءم مع متطلبات نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ؟ ما رأيك ؟

٢ ــ إن إدارات شئون العاملين فى الأجهزة الحكومية والشركات تعيش فى واد وتعيش النتائج التى وجدت من أجلها الأجهزة الحكومية والشركات فى واد آخر ؟ ما رأيك ؟

٣ ــ هناك فرق بين إنشاء مكتب معلومات وإنشاء نظام للمعلومات . ما هو ؟ أيهما نحتاجه ؟

٤ ــ فى ظل نظام الإدارة بالأهداف والنتائج لا توجد لوائح . هل هذا صحيح ؟ ما الفرق بين اللوائح هنا واللوائح فى الإدارة باللوائح ؟

□ □ □

٥

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتيجة الاتية :

*** تفهم القارىء لمقومات نجاح الادارة بالإهداف والنتائج .**

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فان خطة هذا الفصل هى دراسة الموضوعات الآتية :

* تذويب الثلوج .
* التركيز على التغيير .
* قبول الجانب الإنسانى .
* أقصى معلومات ممكنة .
* التركيز على المجموعة .
* التركيز على النتائج .
* التركيز على الموقف .
* نقط « الإدخال » السليمة .
* معدل ملائم للتغيير .
* أداة إدخال النظام .

إن نجاح الإدارة بالأهداف له عدة مقومات يمكن تلخيصها كالآتى :

١ – تذويب الثلوج .

٢ – التركيز على التغيير .

٣ – قبول الجانب الإنسانى .

٤ – أقصى معلومات ممكنة .

٥ – التركيز على المجموعة .

٦ – التركيز على النتائج .

٧ – التركيز على الموقف .

٨ – نقط الإدخال السليمة .

٩ – معدل ملائم للتغيير .

١٠ – أداة إدخال النظام .

وفيما يلى تفصيل لهذا الإجمال :

١ – تذويب الثلوج :

من الأهمية بمكان قبل إحداث أى تغيير تهيئة الجو لهذا التغيير . ومن غير السليم إطلاقاً إدخال « الإدارة بالأهداف » وهو نظام يحوى معه درجات مختلفة من التغيير دون تهيئة .

إن بقاء التنظيمات على حالها فترة طويلة وبقاء الموارد البشرية بعلاقاتها المتشابكة الراسخة يكون بمثابة الثليج المجمد الذى يجب تذويبه حتى يمكن إحداث نوع من التغيير . إن تذويب الثليج معناه إيجاد إحساس عند الأشخاص فى المنظمة ببعض أو كل ما يأتى :

— الاقتناع المبدئى بأن الأحوال القائمة غير ملائمة .

— قبول فكرة أنه لا بد من عمل شيء جديد لتحريك المنظمة للأمام .

— فكرة واضحة عن مستقبل مثالى للمنظمة .

— فكرة واضحة عن فوائد الأحوال المثالية للمنظمة .

— إشتراك أكبر عدد ممكن من المديرين فى الاجتماعات الأولى قبل إدخال النظام .

— نجاح مبدئى فى بعض المراحل الأولى للتغيير فى الطريق إلى التغيير للأفضل .

إن هذه الظروف لا يمكن خلقها بمذكرة أو إصدار تعليمات أو حتى اجتماعات عادية . إنها تتطلب طرقاً أكثر عمقاً (سنذكرها فيما بعد) .

٢ ـ التركيز على التغيير :

يجب ألا ينظر إلى نظام الإدارة بالأهداف على أنه مجرد نظام للادارة أو نظام للتخطيط والرقابة أو نظام للتقييم ، أو نظام لتطوير المديرين ، ولكن يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمى Organization Development يحقق بعض أو كل ما يأتى :

— إعادة الشباب للمنظمة وللمديرين فيها .

— بناء روح الفريق .

— خلق الديمقراطية والمشاركة فى الإدارة .

— التفويض الحقيقى للسلطات .

ـ تغيير فى الهيكل بحيث يكون أكثر معقولية .

إن الإدارة بالأهداف تتطلب مرونة تنظيمية وإدارية ومعارضة قليلة للتغيير . وبدون توافر ذلك يصبح من الصعب تطبيق النظام .

إن الإدارة العليا يجب أن تؤمن بأهمية التغيير : كما يجب أن تخلق مناخاً ملائماً للتغيير حيث يكون شعار هذه المرحلة هو « العبرة بالنتيجة » أو على حد تعبير العرب « العبرة بالخواتيم » .

٣ ـ قبول الجانب الإنسانى :

إن أهم وأعظم جانب فى أى تغيير هو الجانب الإنسانى . والجانب الإنسانى يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصى والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقى ، والقدرات الفكرية والعاطفية . وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها عوامل غير موضوعية وبالتالى يجب إهمالها إلا أن هذه العوامل مهمة تماماً فى أى تغيير مثلها مثل أى شيء موضوعى آخر .

إن البعض يحاول إلغاء هذا الجانب الإنسانى فى أى تغيير . وهم يخشون أن قبولهم لهذا الجانب الإنسانى قد ينظر إليه على أنه ضعف إنسانى . وقد ينظرون إلى أن الجانب الإنسانى هذا قد يقلل من الفعالية الإدارية . ولكن وجهة النظر هذه خاطئة ؛ فأى تغيير له آثار إنسانية ، فاذا تجاهلناها فانها يمكن أن تؤدى إلى كارثة .

إن عدم الاعتراف بالجانب الإنسانى يمكن أن يؤدى إلى ضياع فى المال والوقت والناس . فالمدير الذى تم تجميده أو « ركنه » سيشعر بأسى وربما

يؤدى إنسحابه أو استقالته إلى خسارة كبيرة . إن تكلفة ذلك بالنسبة له وبالنسبة لشدة الأعصاب التى تسيطر عليه وفقدانه أهميته الذاتية قد يكون شيئاً كبيراً لا يمكن حسابه . إن التأثير السلبى لذلك على الآخرين ربما يكون ذا تكلفة كبيرة أيضاً .

وعلى ذلك فانه يجب على الإنسان الذى يحدث تغييراً يتأثر به آخرون أن يسأل نفسه السؤال التالى : ماذا كنت أفعل لو كنت مكان الذى سيتأثر بهذا التغيير ، ويحاول عمل الترتيبات اللازمة لأخذ الناس فى الحسبان مع مراعاة أن توجيه أسئلة إلى أولئك الذين يعارضون التغيير عن الأسباب التى تجعلهم يعارضون غير كاف فلن يصرحوا بالأسباب .

٤ ـ أقصى معلومات ممكنة :

يجب أن تعطى الإدارة أقصى معلومات عن التغيير . وعلى ذلك يجب إعلام العاملين بما يأتى :

(ا) أن هناك تغييراً سيحدث على أن يحدد التغيير بالضبط .

(ب) أن يحدد سبب التغيير بالضبط .

(ح) كيفية تنفيذ التغيير (على مراحل ـ مرحلة واحدة) .

(د) بيان عن تقدم التغيير أولا بأول .

فاذا كانت المعلومات التى تصل للعاملين ناقصة ، فان الإشاعات ستكثر ، وربما يتصورون ـ فى غياب الحقائق ـ أسوأ تغييرات ممكنة ، ويرتبون عليها ترتيبات غير واقعية ، وتكون النتيجة أسوأ بكثير مما لو أعلنت الإدارة التغيير بالضبط ولماذا وكيف سيتم .

إن « إختبار الرياح » ـ على حد التعبير السائد ـ عن التغييرات التى ستحدث مستقبلا يمكن أن تعطى إشارات مفيدة عن مستوى القبول أو الرفض لفكرة التغيير . ولكن هذه الطريقة ـ طريقة الاعتماد على الإشاعات ـ ربما تحدث ضرراً كبيراً إذا ما تصور الناس أن التغيير سيكون أكبر من الحقيقة . ولذلك فان الإعلان المسبق للتغيير يجب أن يكون واضحاً وضوح الشمس .

وعلى ذلك فعمل إعلان أو إشاعة بأن إدارة الشركة ستطبق نظام الإدارة بالأهداف إعلان ضار . وربما يكون من المفيد عمل إعلان مسبق محدد كالآتى :

سيتم إدخال نظام الإدارة بالأهداف على مستوى مدير المصانع فى الشركة ومدير عام المصانع إبتداء من سبتمبر ١٩٧٦ . إن تطبيق النظام سيأخذ شهرين هما أكتوبر ونوفمبر . سيشترك كل مدير مصنع فى اجتماع « أهداف الفريق مع مدير عام المصانع » إن أوراق العمل الخاصة بهذه الاجتماعات موجودة طرف الأستاذ فلان لأى شخص يريد الاطلاع عليها » . وبمجرد حدوث التغيير فان أقصى معلومات ممكنة يجب توزيعها لأن معارضة التغيير ستقل إذا فهم الناس أهداف التغيير وطرقه ومزاياه ومشكلاته الجديدة .

٥ ـ التركيز على المجموعة :

إن تدريب المدير فى عزلته لا يأتى عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير فى مجموعته التى يعمل بها ستجعل منه مديراً أكثر فاعلية حيث الأفكار المتبادلة تكون « أفكار المجموعة » . وعلى ذلك فانه من الضرورى عند وضع الأهداف أن يتم ذلك باشتراك مجموعة المرءوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض ومع رئيسهم فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرءوس غير كافية ؛ لأنه من الضرورى معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمى الصغير .

إن التركيز على المجموعة معناه « الاشتراك فى الإدارة » . وبالرغم من المفاهيم المختلفة للاشتراك فى الإدارة فان المقصود بالطبع هو حق المرءوس فى أن يقول رأيه وأن يؤخذ رأيه فى الاعتبار ، ولكن من الطبيعى ليس هناك من ضمان فى أن ما يقوله سينفذ . على أن نجاح الاشتراك فى الإدارة يتوقف على الدرجة التى يكون الناس فيها صادقين ومخلصين . وليس من الممكن البدء فى نظام الاشتراك فى الإدارة فجأة بعد أن كانت الإدارة ديكتاتورية ؛ فلن يصدق المرءوسون هذا الاتجاه الجديد إلا بعد فترة من الزمن قد تطول وقد تقصر حسب الأحوال .

إن نجاح عملية الاشتراك فى الإدارة هذه تتطلب حداً أدنى من الثقة ، وحداً أدنى من المهارة فى التنفيذ، وحداً أدنى من الاستعداد للتغيير وقبوله . وقد يعتبر من نافلة القول أن المدير يجب ألا يستخدم المشاركة فى الإدارة إذا كان قد قرر تنفيذ خطة معينة ، فبالإضافة إلى أن ذلك ليس من الأمانة فى شىء ، فانه أيضاً نوع من « الضحك على الذقون » الذى سريعاً ما ينكشف أمره ويفقد المدير فعاليته تبعاً لذلك .

٦ ــ التركيز على النتائج :

إن التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للادارة بالأهداف . فاذا تم وضع مجالات النتائج خطأ أو وضع مقاييس خطأ للنتائج ، فان كل شىء آخر سينهار .

إن المشكلة هنا أن معظم الناس حتى الآن يفكرون فى الأعمال أو الأنشطة التى يقومون بها . وإذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة منهم ، فانهم يذكرون عادة الأعمال أو الأنشطة التى يقومون بها .

إسأل نفسك السؤال الآتى :

ما هى النتائج المتوقعة من منصبك ؟

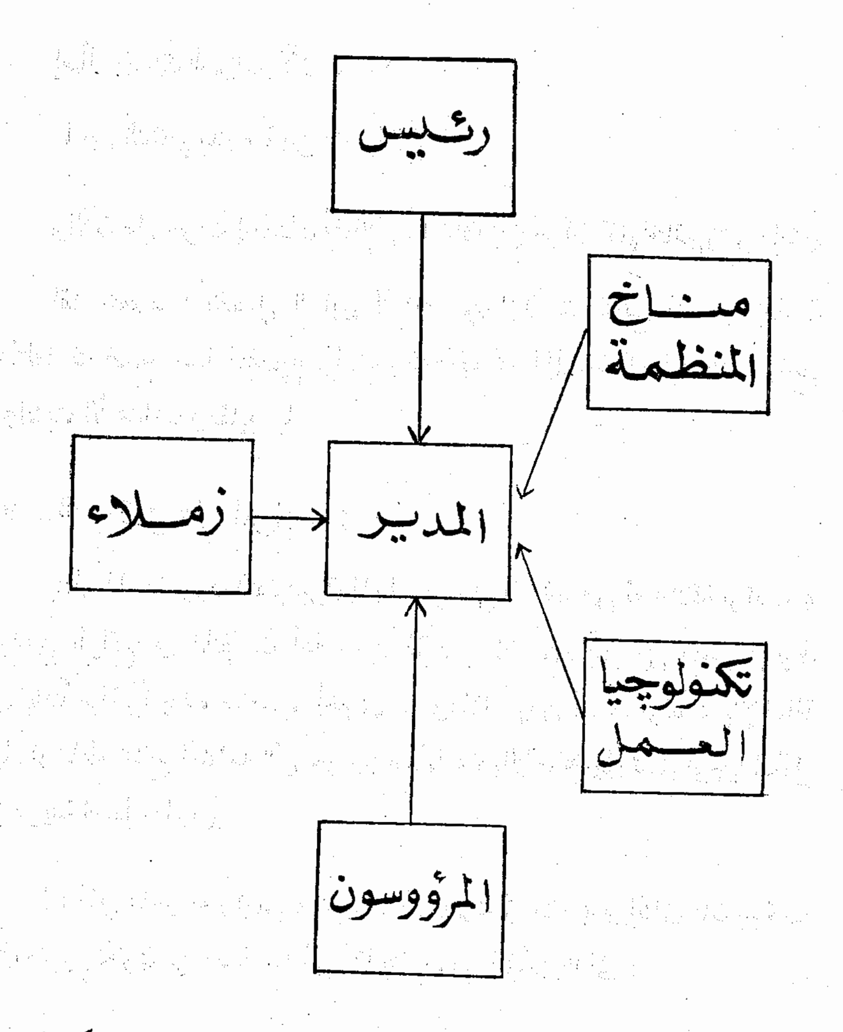
والآن هل حوت إجابتك أعمالا (مدخلات) أو أن كلهانتائج(مخرجات)

لقد خصصنا الفصل السابق لأمثلة عن مجالات نتائج لمناصب إدارية مختلفة لتوضيح هذا المفهوم وللاسترشاد به فى الممارسة العملية عند وضع مجالات الأهداف ومقاييسها .

٧ ـ التركيز على الموقف :

ينظر المستشارون التقليديون إلى المدير على أنه شخص له علاقة برئيسه ، ولكن الواقع فى المنظمات أعقد من ذلك . إن منصب كل مدير مرتبط إرتباطاً مباشراً بعدة مناصب أخرى : زملائه ومن فى مستواه ، بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ المنظمة التى هو جزء منها ، وبالإضافة إلى تكنولوجيا العمل (طريقة العمل ذاتها) .

إن كل مدير له رئيس وله مرءوسون وله زملاء ، وبالتالى فان موقف أى مدير يتكون من خمسة عناصر كما يتضح من الشكل التالى :



إن المدير هو جزء من شبكة من العلاقات مع آخرين ومع التكنولوجيا والمنظمة .

وعلى ذلك فان « الإدارة بالأهداف » يجب أن تأخذ فى الحسبان الموقف الذى يعيش فيه كل مدير ويجب ربط كل ذلك بعضه ببعض[١] .

---

(١) للتوسع فى ذلك راجع للمؤلف : المدير الفعال .

٨ ـ نقط الإدخال السليمة :

نظرياً هناك أربعة نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف :

(ا) الإدارة العليا .

(ب) الإدارة الوسطى . .

(حـ) قطاع / قسم .

(د) خط الإشراف الأول .

وفيما يلى معالجة كل نقطة إدخال على حدة على التوالى :

(ا) الإدارة العليا : ليس بالضرورة أن يشمل فريق الإدارة العليا (وزير – رئيس مجلس الإدارة أو نوابه). فقد يكون مدير قطاع ومرءوسين . والسؤال الأن : متى يمكن أن يؤخذ قطاع لتطبق فيه الإدارة بالأهداف . والإجابة عن السؤال هنا هى إذا كان هذا القطاع يتمتع بقدر كبير من الاستقلالية . ولا يكفى أن يكون مركز ربحية . إن هذا المستوى يجب أن تكون له المعلومات والسياسات والإجراءات ونظم العاملين الخاصة به . ليس هناك من شك أن أعلى مستوى هو أحسن بداية .

إن مكاتب الاستشارات المحترمة التى تهتم بالجودة تصر على أن تكون البداية من اعلى . المهم أن المقصود بالبداية من أعلى أن فريق الإدارة العليا لايقول للادارة الأقل كيف يعملون .

(ب) الإدارة الوسطى : يمكن البدء بالإدارة الوسطى على أساس ألا يزيد تأخير البدء بفريق الإدارة العليا أكثر من ستة شهور وهى المدة

اللازمة لربط الأهداف بعضها ببعض إلا إذا كانت الإدارة العليا فاهمة تماماً للنظام وتريد للادارة الوسطى أن تصل إلى مستوى معين من المعرفة .

(ح) قطاع / قسم : يمكن البدء بقسم إذا كان يمثل الدراسة أو عينة منها بشرط ألا تزيد على ستة أشهر وبعدها يتم تقديم تقرير ويتخذ قرار باستكمال الدراسة أو إلغائها .

(د) المستوى الإشرافى الأول : يجب عدم البدء بهذا المستوى على الإطلاق لأنه يسبب صراعات وأنواعاً كثيرة من عدم الاهتمام لا داعى لها .

٩ ـ معدل ملائم للتغيير :

من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة ، ولذلك فمن الضرورى أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبى بدلا من أن تأخذ الإدارة العليا وقتها فى استيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة .

إن معدل التغيير يتأثر بعدة اعتبارات :

ـ أهمية الوقت .
ـ المزايا التى تعود من السرعة .
ـ العادات الماضية .
ـ علاقة السرعة بزيادة معارضة التغيير .
ـ ربط التغييرات بعضها ببعض .

على أن هناك جدلا كبيراً بين محبذى التغيير البطىء ومحبذى التغيير السريع (التغيير بطريقة الزلزال) :

فمحبذو التغيير البطىء يذكرون الفوائد الآتية :

- ينتج معارضة أقل .
- يسمح بالقبول التدريجى .
- ينظر إلى التغيير وكأنه نوع من النمو الطبيعى .
- يسمح بتفهم أكبر .
- يسمح بالحصول على المهارات اللازمة .
- يربط التغييرات بعضها ببعض .
- يسمح بعمل تعديلات فى التغييرات الجديدة أولا بأول .

أما محبذو التغيير السريع فيذكرون الفوائد الآتية :

- وقت أقل للوصول إلى الحالة النموذجية .
- وقت أقل للتكيف .
- تغيير واحد فقط يكون هو المطلوب .
- انطباع بالثقة والحزم .

١ ــ أداة إدخال النظام :

إن الطريقة التقليدية فى إدخال الإدارة بالأهداف هى عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التى ستتبع فى عمل النظام وفى تطبيقه . ولكننا نقترح أداة إدخال أقوى . يبذل فيها المديرون

والمستشار الخارجى أدواراً قوية : عدة برامج « تدريبية » : لكل برنامج هدف معين ، محدداً نوع المشتركين ومدته .

ونظراً لأهمية أداة ادخال النظام فاننا سنخصص الفصل القادم لكيفية « تبنى » نظام الادارة بالأهداف والنتائج .

تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ – هل يمكن ادخال الإدارة بالأهداف والنتائج بموجب قرار من رئيس الشركة أى قبل تذويب الثليج ؟ لماذا .

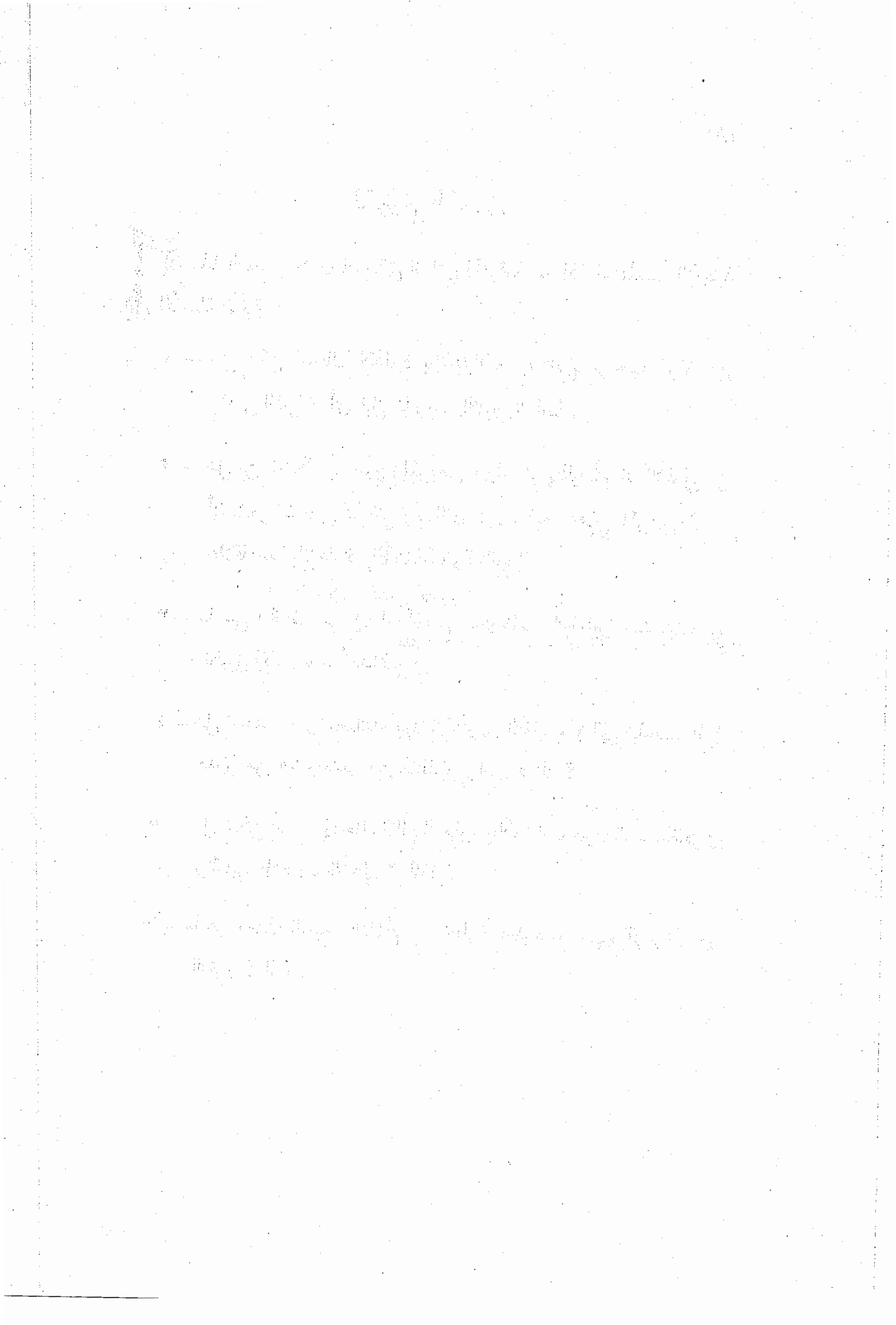
٢ – هل من الحكمة أن تعطى المريض دواء لم يطلبه أم أن الأفعل هو أن يشعر المريض بمرض ويسألك عن كيفية علاج المرض ؟ ما علاقة هذا بالإدارة بالأهداف والنتائج ؟

٣ – ما هى الحكمة من إعطاء أقصى معلومات للعاملين عند البدء فى تطبيق الإدارة بالأهداف ؟

٤ – هل تعتقد أن برامج التدريب الإدارى التقليدية (التى يذهب إليها مدير من هنا ومدير من هناك) برامج فعالة ؟

٥ – هل يمكن أن يتم إدخال نظام الإدارة بالأهداف دون الدعم الفكرى والقلبى للادارة الأعلى ؟ لماذا ؟

٦ – ما هو معدل التغيير الملائم : خطوة بخطوة أم منهج الزلزال فى التغيير ؟ لماذا ؟



٦

كيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج

أهداف هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

* تفهم القارىء للبداية الفعالة فى ادخال نظام الادارة بالأهداف والنتائج
* استيعاب القارىء للحقيقة الثابتة بأن الادارة بالأهداف ليست نظاما سهلا
* استيعاب القارىء للمراحل العفالة فى « تبنى » نظام الادارة بالأهداف والنتائج

من أجل تحقيق الأهداف السابقة فان خطة هذا الفصل هى دراسة الموضوعات الآتية :

* البداية الفعالة للادارة بالأهداف والنتائج : إتخاذ القرار .
* الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً
* المرحلة الأولى : سمنار أهداف المدير .
* المرحلة الثانية : سمنار أهداف الفريق
* المرحلة الثالثة : إجتماع مناقشة أهداف المدير (كل مدير مع رئيسه) .
* المرحلة الرابعة : إجتماع إقرار أهداف المنظمة واستراتيجيتها .
* تدريب أخصائيين للادارة بالأهداف والنتائج .

البداية الفعّالة للإدارة بالأهداف والنتائج

إن الطريقة التى تبدأ بها الإدارة بالأهداف تحدد النهاية التى تنتهى إليها . فاذا أمكن الحصول على الدعم القلبى والفكرى للمديرين على كافة المستويات فان معنى ذلك أن مشكلات التطبيق سيمكن التغلب عليها . إن الدعم القلبى والفكرى للنظام لا بد وأن يكتسب بذكاء وأمانة . فالذكاء ضرورى لعدم الوقوع فى أخطاء أو تصرفات غير ملائمة ؛ لأن المعارضة أو العداء فى المنظمة قد يكون رد فعل لتصرف خاطىء من الإدارة الأعلى . وبدون الأمانة لا توجد ثقة . . . . وبدون ثقة لا يمكن إحداث تغيير .

ولا يمكن أن يتم الحصول على الدعم القلبى والفكرى للادارة بالأهداف والنتائج بالكلام أو بالإشتراك الصورى . وعلى ذلك فانه يجب ألا يسأل المديرون فيما إذا كان نظام الإدارة بالأهداف ممكن تطبيقه إذا لم يستطع الناس أن يقولوا « غير ممكن » . يجب ألا يسأل أى مدير عن رأيه إذا كان رئيسه قد اتخذ قراراً فى الموضوع . فبالأمانة فقط يمكن الحصول على الدعم القلبى والفكرى أو ببساطة الإلتزام بانجاح الفكرة .

ولتحقيق الدعم الفكرى والقلبى للادارة بالأهداف يجب أن تكون البداية حصرا للواقع الفعلى للمنظمة (للشركة) فى صورة أرقام ، وحصرا للمشكلات الموجودة الفنية والسلوكية والإدارية والتنظيمية والمالية . . . إلخ وإيضاح كيف يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن يتغلب على تلك المعوقات .

إن معايشة الناس للمشكلات وتطلعهم نحو مستقبل أفضل وإمكانية تحقيق ذلك دون تضحية كبيرة مسألة أساسية ونقطة إنطلاق فى إقرار

الأخذ بالنظام ، ولذلك فمن الضرورى حضور « سمنار » التهيئة الفكرية للادارة بالأهداف والنتائج .

إن ندوة مناقشة الإدارة بالأهداف والنتائج التى سيترتب عليها إتخاذ قرار بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج لابد وأن تشمل المناقشة فى الموضوعات الآتية :

أولا : دراسة ومناقشة الصورة الحالية : (« ورقة عمل » بالأرقام والمؤشرات كلما أمكن) عن :

* الأداء (الإنتاج — الإنتاجية — الإبتكار — الجودة . .)
* الأهداف .
* نتائج المديرين (وتداخل الاختصاصات عن تحقيق نتائج) .
* التنظيم .
* الاتصالات .
* المناخ السائد .
* التطوير والتدريب .
* وقت المديرين .
* نظم المعلومات .
* التقييم والحوافز .

وذلك فى ضوء ورقة الاسئلة بعنوان : هل تحتاج إلى إدارة بالأهداف والنتائج ؟ التى توجد فى نهاية هذا الكتاب .

ثانياً — مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج ومزاياها وامكانية تطبيقها

* مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .

* المزايا التى يمكن أن تعود على الشركة من تطبيق النظام والمشكلات التى يمكن أن تواجهها الشركة أو المنظمة .
* النظم المدعمة للادارة بالأهداف والنتائج .
* مقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .
* الإجراءات التنفيذية لتطبيق النظام فى حالة إقراره ودرجة الإيقاع فى إدخال النظام .

وقد يكون مناسبا – بالنسبة للموضوع الثانى للندوة – توزيع مادة مطبوعة على غرار المادة الواردة بهذا الكتاب والتى تشمل مجموعة الأسئلة : هل تحتاج إلى إدارة بالأهداف والنتائج ؟ قرر بنفسك حيث ستكون تلك المادة العلمية والأسئلة بمثابة ورقة عمل للمناقشات فى هذه الندوة : ندوة التهيئة الفكرية للادارة بالأهداف والنتائج . ومن المتصور أن تأخذ هذه الندوة ثلاث جلسات (٩ ساعات) .

الإدارة بالاهداف والنتائج لايمكن تعلمها ذاتيا

الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً . فبالرغم من أن مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج يبدو واضحاً وسهلا فى التطبيق ، فان تعلم مهارة جديدة أصعب من العمل ذاته . فوضع مجالات نتائج لكل منصب ووضع مقاييس لكل مجال نتيجة ووضع تلك المجالات والمقاييس فى شكل أهداف للمناصب ليس مسألة سهلة، لاسيا إذا كان المطلوب ربط هذه المناصب بعضها ببعض أفقياً ورأسياً . . . ولا سيا إذا كان المطلوب أيضاً دراسة المعلومات المطلوب وصولها ومصادر الحصول عليها . . . إلخ .

لقد أثبتت التجارب أن الشركات التى طبقت نظام الإدارة بالأهداف اكتشفت أن تطبيق النظام ليس أمراً سهلا وانه لا يمكن أن يطلب إلى المديرين

البدء فى تطبيق النظام حتى لو كانوا متحمسين . فحسن النية لا يكفى والتحمس فى تطبيق النظام فى حد ذاته لا يكفى . إن أى مدير تعود على الإدارة بالنشاط ورد الفعل ، سيجد صعوبة فى الإدارة بالأهداف والنتائج فى أول الأمر . قد يكون من السهل على أى مدير أن يضع بعض مجالات الفاعلية لمنصبه ، ولكنه لن يستطيع أن يضعها كلها . . وإذا وضع مجالات الفاعلية فانه لن يستطيع بسهولة أن يتعرف على المقاييس والمعايير الملائمة والدقيقة .

وقد يعتقد البعض أن حضور البرامج التدريبية التقليدية (شخص من هنا وشخص من هناك) أسلوب فعال لتكوين المديرين والخبراء القادرين على تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف والنتائج . .

إن تدريب المديرين والخبراء على الإدارة بالأهداف والنتائج يجب أن يركز على عمل المدير أثناء الوظيفة ذاتها . . عمل الخبير أثناء الوظيفة .

ربما تكون هناك برامج مساعدة لإيضاح مفاهيم الإدارة بالأهداف والنتائج ولكنها ستقف عند مستوى الإيضاح على أحسن تقدير . إن البرنامج التدريبى يجب أن يصمم على أساس فردى وليس على أساس مجموعة غير مرتبطة بعضها ببعض. إن الفرد المطلوب تدريبه يجب أن يمارس مشكلات الإدارة بالأهداف والنتائج فى وظيفته فى ضوء ظروف رؤسائه وزملائه . . وظروف شركته أو منظمته ومناخها العام . وعلى ذلك فالتركيز فى برامج التدريب يجب أن يكون على الفرد وليس على المجموعة . ومن الضرورى ألا يغيب عن البال أن هدف الإدارة بالأهداف والنتائج هو تحسين عملية الإدارة .

وفيما يلى بيان بالمراحل الفعالة فى « تبنى » النظام :

المرحلة الأولى : « سمنار » أهداف المدير

يجب أن يتعلم المديرون نظام الإدارة بالأهداف قبل أن يطالبوا بتطبيقه . ومن أجل ذلك فان الخطوة الأولى فى تطبيق النظام هو أن يحضر المديرون فى المنظمة « سمنار » Seminar أهداف المدير [١] .

إن هدف « سمنار » أهداف المدير عرض موضوع الإدارة بالأهداف والنتائج بالإضافة إلى :

(أ) توضيح مدى ملاءمة فاعلية المدير الحالية .

(ب) التدريب على وضع مجالات النتائج ومقاييس كل مجال نتيجة .

(ج) التدريب على وضع الأهداف (إعطاء بعد زمنى وتكاليف لمجالات النتائج ومقاييسها) .

(د) طريقة إدخال النظام وزيادة فاعليته .

مدة هذا « السمنار » خمسة أيام : يومين محاضرات ومناقشات وثلاثة أيام دراسة معملية .

يتكون « السمنار » من مجموعات : كل مجموعة لا تقل عن أربعة أشخاص ولا تزيد عن ٨ أشخاص . إن كل مجموعة أو فريق يتكون من مديرين ليست بينهم علاقات رئاسية . ومعظم وقت المديرين فى هذا «السمنار» يقضونه بالعمل معاً (ثلاثة أيام) ويعتبر هذا الكتاب المادة الخام التى يعتمد عليها هذا السمنار وذلك بالإضافة إلى « الزيارة الثانية إلى المدير الفعال » .

إن « السمنار » يركز على الفاعلية الإدارية كقضية رئيسية للادارة .

---

(١) ربما يكون من المناسب هنا توزيع مادة علمية على غرار ما ورد فى كتابنا : الزيارة الثانية إلى المدير الفعال (طبعة ١٩٧٦)

وتقضى كل مجموعة يوماً كاملا للوصول إلى اتفاق حول مجالات نتائج كل عضو فى المجموعة . إن معظم المديرين بعد انتهاء هذا اليوم سيكتشفون أن هناك إمكانيات وفرصا كامنة فى وظيفتهم لم يدركوها من قبل .

ومن المفضل جداً أن يتم هذا « السمنار » خارج مقر المنظمة ويشترك فيه حوالى ١٠ — ١٥ ٪ من العاملين بالشركة . فشركة عدد موظفيها ١٠٠٠ موظف يجب أن يحضر « السمنار » ١٠٠ شخص على الأقل . ومن الأهمية بمكان أن يحضر رئيس الشركة جلسة الإفتتاح ولمدة ساعتين فى اليوم الأخير من السمنار وذلك للحصول على وجهات نظر الحاضرين فى فرص وإمكانية تطبيق النظام .

الأسئلة التى تثار فى « السمنار » :

يوزع على كل شخص من الحاضرين فى السمنار قائمة الأسئلة الآتية والتى يكون من المفروض على كل شخص فى السمنار أن يجيب عنها :

١ — ما هى مجالات النتائج الخاصة بمنصبى الآن ؟ .
٢ — هل يجب أن أحاول تغيير مجالات النتائج الخاصة بمنصبى ؟ .
٣ — ما هى مقاييس النتائج الخاصة بمنصبى ؟ .
٤ — ما هى أهداف منصبى ؟ .
٥ — كيف أحسن من فاعلية رئيسى ؟ .
٦ — كيف أحسن من فاعلية زملائى ؟ .
٧ — كيف أحسن من فاعلية مرءوسى ؟ .
٨ — ما الذى يجب أن أفعله ؟ وما الذى يجب أن يفعله غيرى ؟ .
٩ — كيف أدير وقتى ؟ .

١٠ – هل أتخذ قرارات ؟ (قائمة بالقرارات التى اتخذتها أو التى سأتخذها) .

١١ – هل أغير وظيفتى ؟ .

١٢ – ما هو مستقبلى ؟ . (عشر سنوات من الآن) .

١٣ – ما الذى يمكننى أن أفعله الآن ؟ أولويات .

وفيما يلى جدول زمنى للسمنار الأول وموضوعاته .

اليوم الأول : ماهية وأهمية الإدارة بالأهداف والنتائج (محاضرة ومناقشات) .

– الادارة بالنشاط ورد الفعل .
– الاختناقات الادارية .
– مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .
– مزايا الإدارة بالأهداف والنتائج .
– مقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

اليوم الثانى : مجالات النتائج ومقاييس لكل مجال نتيجة (الأصول والأسس العلمية) لبعض مناصب الحاضرين فى شكل محاضرة ومناقشات .

اليوم الثالث : التدريب على وضع مجالات نتائج ومقاييس لكل مجال نتيجة (جماعات عمل) ٤ – ٨ أشخاص .

اليوم الرابع : استكمال جماعات العمل (٤ – ٨ اشخاص) .

اليوم الخامس: وضع الأهداف لكل مدير (جماعات عمل ٤ – ٨ اشخاص) .

المرحلة الثانية : سمنار أَهداف الفريق

فى هذا السمنار يكون التركيز على أهداف المدير مع مرءوسيه فى شكل فريق ولذلك يسمى هذا السمنار سمنار أهداف الفريق . إن المقصود هنا هو أن يجتمع الرئيس ومرءوسوه كما يجتمع رئيس فريق الكرة مع أعضاء الفريق لتدارس الموقف .

وعلى ذلك فان هدف هذا السمنار هو تكوين روح الفريق بحيث يستطيع كل شخص فى الفريق أن يقول للآخر المشكلات الموجودة والفرص المتاحة وكيفية التحسين دون حساسية تماماً كما فى فريق كرة القدم .

مدة هذا « السمنار » أربعة أيام حيث يجتمع كل مدير ومرءوسيه ليناقشوا أهدافهم ويقرروا أنسب الطرق للعمل معاً . إن التركيز فى هذا السمنار ليس على الصفات الشخصية ولا على الأخطاء ولكن التركيز على زيادة فاعلية المديرين وزيادة فاعلية الإدارة ككل (التى يمثلها المدير الرئيس فى هذا السمنار) .

على أنه من الأهمية بمكان القول إن ساعات العمل المطلوبة قبل هذا السمنار هى حوالى ١٥ ــ ٢٠ ساعة عمل فى المنزل لتجهيز ما يأتى :

ــ مجالات نتائج المدير ذاته .

ــ مجالات نتائج الإدارة ككل .

ــ مقاييس كل مجال نتيجة على حدة .

- الوضع الحالى (بالنسبة لكل مجال نتيجة) .

- تصورات عن طرق تحسين الوضع الحالى سواء بالنسبة للهيكل التنظيمى أو بالنسبة للوائح العاملين أو اللوائح المالية . . إلخ .

وبطبيعة الحال يتم توزيع « أوراق عمل » لكل مدير على حدة وكذلك عن نظم تدفق المعلومات قبل هذا الإجتماع بحوالى ٤ أسابيع .

إن المتوقع أن ينتهى الحاضرون فى هذا السمنار إلى إقرار ما يأتى :

- أهداف الإدارة ككل (بشكل كمى قابل للقياس) .

- أهداف المديرين داخل هذه الإدارة (بشكل كمى قابل للقياس) .

- خطة التحسين المطلوبة فى :

- الهيكل التنظيمى للادارة (وليس للمنظمة ككل)
- لوائح العاملين / الأجور والمكافات والترقيات . . إلخ
- اللوائح المالية .
- نظم تدفق المعلومات .

ويحضر هذا السمنار المستشار الخارجى الذى يساعد فى تطبيق النظام .
وفيما يلى جدول زمنى للسمنار الثانى وموضوعاته :

اليوم الأول : مناقشات دائرة مستديرة حول مجالات النتائج للادارة ككل (الإدارة التى يرأسها المدير) .

اليوم الثانى : مناقشات دائرة مستديرة : مجالات النتائج لكل مدير وعلاقتها بمجالات نتائج الإدارة ككل .

تابع اليوم الثانى : ملاحظات المستشار الخارجى وتلخيص المدير رئيس السمنار .

اليوم الثالث : إتخاذ قرار حول أهداف الإدارة (إضافة أبعاد زمنية وتكاليفية لمجالات النتائج) .

اليوم الرابع : مناقشة دائرة مستمرة حول التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف التى تقررت فى اليوم السابق :

- فى الهيكل التنظيمى (للادارة) .
- فى لوائح العاملين .
- فى اللوائح المالية .
- فى /نظم تدفق المعلومات لمراكز المسئولية .

ومن المقترح ألا يتم إتخاذ القرارات إلا بعد موافقةإجماعيةوإذا كانت هناك وجهات نظر معارضة وفشل الرئيس فى التوصل إلى موافقة إجماعية فربما يتطلب الأمر الإعتماد على التصويت السرى للحصول على رأى الأغلبية حول الإختلافات التى تظهر . وفى جميع الأحوال يجب أن يدار هذا السمنار بطريقة ديمقراطية أى السماح باشتراك حقيقى لعرض وجهات النظر المخالفة والا مات نظام الإدارة بالأهداف قبل أن يولد .

المرحلة الثالثة : اجتماع مناقشة أهداف المدير (كل مدير مع رئيسه)

فى هذه المرحلة يجتمع كل مدير مع رئيسه بقصد :

- مناقشة مجالات نتائج المدير فى ضوء أهداف الإدارة .

- مناقشة المقاييس لكل مجال نتيجة .

- مناقشة المعوقات والتحسينات المطلوبة والمساهمة المطلوبة من الرئيس .

- إقرار الأهداف المتوقعة من المدير (من رئيسه) .

ويكون هذا الإجتماع بعد حوالى ١٠ - ١٥ ساعة عمل فى المنزل لتحضير أوراق عمل للاجتماع . وربما يطلب كل مدير المعونة من خبير الإدارة بالأهداف الذى يعمل مع مستشار الإدارة بالأهداف والذى تستعين به المنظمة .

إن هذا الإجتماع غالباً ما يكون فى حجرة رئيس المدير أو فى قاعة إجتماعات ويكون مدته حوالى ٤ ساعات تقريباً .

المرحلة الرابعة : وضع أهداف المنظمة ككل واستراتيجيتها .

بعد أن يشترك المديرون - أعضاء الإدارة العليا - فى سمنار أهداف المديرين وفى سمنار أهداف الإدارات وفى إجتماع مناقشة أهداف المديرين فانه يصبح من الممكن الآن وضع أهداف استراتيجية على مستوى المنظمة ككل . فمن المهم تحسين الإدارة التى تمسك بدفة السفينة قبل تحسين الإدارة التى تمسك البوفيه . فاذا كان رب البيت بالدف ضاربا فشيمة أهل البيت كلهم الرقص .

إن الهدف من هذا الإجتماع هو إقرار :

- فلسفة لإدارة المنظمة ككل .

- هيكل تنظيمى نموذجى على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج وليس مجرد مربعات .
- استراتيجية للتطوير والتدريب الإدارى .
- العلاقات مع الحكومة .
- أهداف طويلة الأجل (خمس سنوات مثلا) .
- سياسة توظيف .
- سياسة منتجات وخدمات .

وبطبيعة الحال تختلف هذه الأمور من منظمة إلى أخرى كما أنه من المتصور أن تبدأ الجلسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هو الوضع الحالى .
- ما هى نقط الضعف والقصور فى الوضع الحالى .
- هل من مستقبل أفضل ؟ .
- ما هى المعوقات ؟ والمشكلات ؟ والفرص المتاحة ؟ .
- كيف نصل إلى مستقبل أفضل بالأرقام وبأبعاد زمنية ؟ .

ملخص مراحل تطبيق (تبنى) الإدارة بالأهداف والنتائج

رقم المرحلة	إسم المرحلة	مصممة لتحسين	النتائج الأولية	مدة المرحلة	المشتركون
١	سمنار أهداف المدير	فاعلية المديرين	* إدراك المدير لمحددات فاعليته * زيادة مرونة المدير * حماس المدير * وضع أهداف مبدئية للمدير	٥ أيام	كل مدير ابتداء من أعلى مدير حتى أدنى مدير ، من ١٢ شخصاً حتى ٣٦ شخصاً فى كل . مرة بحيث لا يكون بين الموجودين فى المجموعة الواحدة أية أشخاص تربطهم علاقات رئاسية منعاً للحساسية .
٢	سمنار (أهداف الفريق) .	روح الفريق (بين المدير ومرءوسيه).	* وضع أهداف الإدارة (الفريق) * تحسين الهيكل التنظيمى واللوائح ونظم تدفق المعلومات	٤ أيام	كل فريق إدارة أو مدير مع مجموعة مرءوسيه كلهم كل. المديرين يذهبون مرة مع رؤسائهم كمرءوسين ومرة مع مرءوسيهم كرؤساء .
٣	إجتماع مناقشة أهداف المدير	وضع أهداف المديرين	* إعتماد أهداف المديرين . * رفع المعوقات بين المدير ومرءوسيه * إقامة علاقات إيجابية	نصف يوم	كل مدير مع مرءوس واحدفقط
٤	إجتماع اقرار أهداف المنظمة واستراتيجيتها	تحسين الأهداف والتنظيم والنظم	* تشخيص المشكلات التنظيمية * دراسة السياسات والاستراتيجيات	٣ أيام	الإدارة العليا (مجلس الإدارة)

تدريب أخصائيين للإدارة بالأَهداف والنتائج

مهام أخصائى الإدارة بالأهداف والنتائج :

إن اخصائى الإدارة بالأهداف والنتائج يجب أن يكون قادراً على القيام بالمهام الآتية :

١ ــ وضع مجالات نتائج لكل المناصب الإدارية فى مختلف الوحدات الإدارية التى يمكن أن يعمل فيها .

٢ ــ اقتراح معايير الأداء الملائمة لكل مجال نتيجة من مجالات النتائج . وهذه تعتمد على البحث فى الكتب والمراجع أكثر من إعتمادها على التذكر .

٣ ــ صياغة النتائج أو الأهداف المطلوبة فى شكل قابل للقياس محدد بزمن .

٤ ــ توضيح الفرق بين « مجالات النتائج » أو « الأهداف » وبين الأنشطة سواء فى كتابة بطاقات النتائج أو بطاقات التوصيف للمناصب على أساس النتائج .

٥ ــ معرفة المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة ولا سيما فيما يتعلق بالرقابة بالميزانيات والمحاسبة الإدارية ومعرفة مصادر تلك المعلومات وكيفية تبويبها .

٦ ــ كتابة « دليل الإدارة بالأهداف » من حيث التصميم والإخراج والصياغة واللغة.دليل الإدارة عبارة عن النماذج المطلوبة فى تطبيق النظام ، ولا سيما فيما يتعلق بتحليل نتائج مختلف المناصب الإدارية .

٧ — فن المقابلة والمناقشة مع مختلف المديرين وعمل تلخيص للمقابلات باعتبار أن الخبير هو الساعد الأيمن للمدير دون أن يشعره بذلك .

٨ — وضع خطط التحسينات سواء بالنسبة لتصميم الهياكل التنظيمية وتحسينات فى اللوائح المالية ولوائح شئون العاملين (المكافات والترقيات . . . إلخ) ونظم تصميم وتدفق المعلومات .

موضوعات البرنامج التدريبي :

وعلى ذلك فان موضوعات البرنامج التدريبي يجب أن تشمل ما يأتى كحد أدنى :

١ — وضع مجالات نتائج لكل المناصب الإدارية .

٢ — معايير الأداء الملائمة لكل مجال نتيجة .

٣ — صياغة الأهداف لكل منصب إدارى .

٤ — التميز بين « مجالات النتائج » وبين الأنشطة .

٥ — المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة .

٦ — فن المقابلة والمناقشة وكتابة التقارير .

٧ — وضع خطط التحسينات :

— فى الهيكل التنظيمى (أصول التنظيم ومشاكل إعادة التنظيم) .

— فى اللوائح (المالية والعاملين . . . إلخ) .

— فى نظم المعلومات .

٨ — دليل إدارة بالأهداف .

وذلك بالإضافة إلى تهيئة فكرية عن الإدارة بالأهداف والنتائج تشمل :

٩ —الادارة بالنشاط ورد الفعل .

١٠ — مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .

١١ — مزايا الإدارة بالأهداف والنتائج .

١٢ — مقومات نجاح الإدارة بالأهداف والنتائج .

١٣ — تجارب الشركات التى طبقت الإدارة بالأهداف والنتائج .

١٤ — المدخل الفعال لتطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج .

١٥ — مشاهدة سمنارات تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج .

وبطبيعة الحال يختلف الوقت اللازم لكل خبير طبقاً لاحتياجات كل متدرب وخلفيته العلمية والعملية وللاسترشاد فانه يمكن القول إن ١٢٠ ساعة عمل قد تكفى لتغطية الموضوع على أن توزع الساعات كالآتى :

محاضرات	١٢	ساعة
مناقشات مرتبطة بالمحاضرات	٢٤	ساعة
العمل فى مجموعات	٢٤	ساعة
مشروعات فردية	٤٨	ساعة
مشاهدة سمنارات تطبيق النظام	١٢	ساعة
	١٢٠	ساعة

على أنه لا يعتبر أن المتدرب قد أصبح خبيراً إلا إذا استطاع أن يعد بمفرده ورقة عمل عن « دليل إدارة بالأهداف » للشركة ككل كنقطة انطلاق ؛ يوضع للمناقشة من جانب المديرين .

تقييم الفصل

إن هذا الفصل يكون قد حقق النتائج المتوقعة منه إذا استطعت الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ — ما معنى قولنا إن الطريقة التى تبدأ بها الإدارة بالأهداف والنتائج تحدد النهاية التى تنتهى إليها ؟

٢ — كيف يمكن تحقيق الدعم الفكرى والقلبى للادارة بالأهداف والنتائج ؟

٣ — هل يمكن تعلم الإدارة بالأهداف والنتائج ذاتيا ؟

٤ — من الذى يطبق الإدارة بالأهداف فى الشركة : المديرون فيها أم المستشار الخارجى ؟ ما هو دور المستشار الخارجى بالضبط ؟

٥ — اذكر المراحل الفعالة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ؟

٦ — ضع جدولا زمنيا بموضوعات السمنار الأول : سمنار أهداف المدير ؟

٧ — ضع جدولا زمنيا بموضوعات سمنار أهداف الفريق .

٨ — ضع تصوراً عن جدول أعمال إجتماع مناقشة أهداف المدير .

٩ — ما هى مهمة إخصائى الإدارة بالأهداف والنتائج . ضع تصوراً عن الموضوعات التى يجب أن يحويها برنامج تدريبى لتخريج إخصائيين فى الإدارة بالأهداف والنتائج .

نظرة كليه وملخص سريع

إن الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للادارة ومنهج متكامل للتطوير التنظيمى ... إنه أسلوب اثبت فاعليته فى تحسين عملية الإدارة ذاتها ، تحسين فى عملية التخطيط والرقابة ، تحسين فى العلاقات بين المديرين ، رؤساء ومرؤوسين ؛ تحسين فى الروح المعنوية ، تحسين فى الأداء .

وبكون الإدارة بالأهداف والنتائج نظاما مترابط الأحزاء يحوى تنظيما سليما مصمما على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج ، ونظما للعاملين ، ونظما مالية تستمد منطقها من منطق الأهداف والنتائج معتمدة على نظم تضمن تدفق المعلومات لمراكز المسئولية ومراكز اتخاذ القرارات ، فإن نظام الإدارة بالأهداف منهج متكامل للتطوير التنظيمى يأخذ فى اعتباره تطوير التنظيم وتطوير النظم وتطوير مجموعة المديرين بايقاع متسق .

وإذا كانت الإدارة السائدة اليوم (الإدارة بالنشاط ورد الفعل) قد استمدت جذورها الفكرية من حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية « والنموذج البيروقراطى » إلا أنها إدارة غير فعالة أو قليلة الفاعلية على أحسن تقدير ... وذلك فى ضوء ما نلاحظه ونعيشه من اختناقات إدارية تبدو وكأنها أمراض عضوية مزمنة لاتنفع فيها الفيتامينات أو الأدوية حيث يتطلب الأمر القيام بعملية جراحية مخاطرها محسوبة وذلك بتبنى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

على أن نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ليس طريقا مفروشاً بالورود وليس برنامجا يضعه مستشار أو خبير ويطبقه ، ولكنه نظام يتم تبنيه بمعرفة المديرين أنفسهم حيث يكون دور المستشارين أو الخبراء الخارجيين

دور محدود بتهيئة الأفكار ووضع ورق عمل عن مجالات النتائج ومقاييسها. وعلى ذلك فنظام الإدارة بالأهداف والنتائج بطبيعته هذه يتطلب دعماً فكرياً عالياً من المستويات العليا لا سيما وأنه من الصعب أن يفكر الناس فى « الإدارة بالنتائج » بعد أن عاشوا وتعودا على الإدارة بالنشاط...

إن البداية التى يتم بها إدخال نظام الإدارة بالأهداف والنتائج تحكم على نهايته . فإذا لم يحدث التركيز على النتائج فى الفكر وفى السلوك ، فى الثواب والعقاب ، . . . فإن هذا النظام سيموت قبل أن يبدأ . ولذلك فان المطالبة بتطبيق النظام يجب أن تأتى من أسفل ... مع الدعم الفكرى والقلبى من أعلى .. إن الخطط والأهداف التى كانت تأتى من أعلى ستصبح تاريخاً .. وأن التنظيمات الإدارية التى تتصور أنها غايات فى حد ذاتها ستصبح تاريخاً .. واللوائح التى سجنت الناس واستراحوا لها وتعذبوا منها ستصبح هى أيضاً تاريخاً .. إن كل شىء سيستمد منطقه من النتائج ..

وليست الأهداف والنتائج – فى ظل الإدارة بالأهداف والنتائج – مسألة على الشيوع ولكن لكل منصب إدارى أهدافه التى اشترك فى تحديدها ونتائجه التى يراقب بنفسه عليها من أجل تحقيقها حيث تحل الرقابة الذاتية محل التفتيش الخارجى . وعلى ذلك فان الإدارة بالأهداف تدعم الاحترام المتبادل بين الناس وتصبح العلاقة بين الرئيس ومرؤسه علاقة أساسها تحقيق نتائج فى إطار من الاحترام المتبادل تأكيداً للحقيقة القائلة : « النتائج باب مفتاحه من الداخل » وبالتالى سيتلاشى منطق السيد والعبيد فى الإدارة الذى ساد فى القرن العشرين ويحل محله منطق « روح الفريق » السائد مثلا فى « كرة القدم[١] » .

---

(١) من الغريب أن نطبق روح الفريق فى اللعب ولا نطبقه فى العمل .

إن الإدارة بالأهداف والنتائج هى تحول جاد لحضارة جديدة : حضارة تسودها علاقات عمل جديدة ، بمنطق عمل جديد ، بمنطق ثواب وعقاب متفق مع الشريعة الإسلامية « من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها » ، حضارة تم فيها نسج حاجات ورغبات المؤسسات التى نعيش فيها أكثر ساعاتنا مع حاجاتنا ورغبات العاملين فى تلك المؤسسات .

إن الادارة بالاهداف والنتائج ثورة عقلية لحضارة جديدة .

والآن قرر بنفسك إذا كنت تحتاج إلى نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ، مستعينا بالأسئلة الآتية :

هل تحتاج إلى نظام الادارة بالأهداف والنتائج ؟

يستطيع كل مدير وزيراً كان أو محافظاً أو رئيس مجلس إدارة أو هيئة أو مؤسسة أو شركة أن يعرف ويقرر بنفسه ما إذا كان يحتاج إلى نظام إدارة بالأهداف والنتائج وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية[1] :

أولا ـ الأداء :

	نعم	لا
١ ـ هل أنت راض عن النتائج التي تتحقق في وزارتك / شركتك	☐	☐
٢ ـ هل ترى فرصة لتحسين الأداء في وزارتك / شركتك	☐	☐
٣ ـ هل ترى فرصة لتطوير المديرين في وزارتك / شركتك	☐	☐
٤ ـ هل أنت واثق أن الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرفك تستخدم في أقيم استخدام لها	☐	☐
٥ ـ هل أنت واثق أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بأقصى كفاءة ممكنة	☐	☐
٦ ـ هل مستوى أدائك أعلى من مستوى أداء منافسيك أو زملائك	☐	☐

(١) تأثرنا ببعض أسئلة من قائمة الاستقصاء التي وضعها « جون همبل » في كتابه :
Humble, Management By Objectives in Action.

ثانياً ـ الأهداف : (على مستوى الوحدة ككل)

	نعم	لا
٧ ـ هل لديك أهداف محددة واضحة قابلة للقياس لوزارتك/ لشركتك / لإدارتك ؟	☐	☐
٨ ـ هل الأهداف الموضوعة موضوعة لمدة أطول من السنة الحالية ؟	☐	☐
٩ ـ هل تحوى أهدافك الأبعاد التالية :		
ـ حجم النشاط أو معدل الدوران ؟	☐	☐
ـ الكفاءة الإنتاجية ؟	☐	☐
ـ التكاليف ؟	☐	☐
ـ الجودة ؟	☐	☐
ـ الابتكار ؟	☐	☐
ـ التطوير البشرى ؟	☐	☐
١٠ ـ هل أسهم المرؤوسون بشكل حقيقى فى صياغة الأهداف ؟	☐	☐
١١ ـ هل تشعر أن مرؤوسيك ملتزمون بالأهداف ؟	☐	☐

ثالثاً–نتائج المديرين : (بالنسبة لكل منصب إدارى)

١٢ – هل كل مدير يعرف بوضوح :

	نعم	لا
– مجالات النتائج الواجب أن يحققها ؟	☐	☐
– معايير الأداء أو مقاييس النتائج التى يتم الحكم بموجبها ؟	☐	☐
– المعلومات الواجب ورودها إليه لقياس تقدم سير العمل؟		
– حدود السلطات التى يجب ألا يتخطاها .	☐	☐

١٣ – إذا كانت لديك بطاقات توصيف مناصب (دليل تنظيمى) فهل أنت متأكد أنها تستخدم « كأداة إدارية » فعلا أو أنها تمت على اعتبار أنها «تجربة ممتعة » وتم حفظها ونسيانها .	☐	☐
١٤ – هل أسهم كل مدير بشكل حقيقى فى كتابة بطاقة توصيف منصبه ؟	☐	☐

رابعا ــ التنظيم والمناخ السائد

	نعم	لا
١٥ ــ هل هناك مناصب إدارية فى وزارتك/شركتك تعتقد أنه لا لزوم لها .	☐	☐
١٦ ــ هل هناك مديرون غير أكفاء وبالرغم من ذلك لا تستطيع أن تفعل معهم شيئاً	☐	☐
١٧ ــ هل هناك صراعات تنظيمية فى وزارتك / شركتك	☐	☐
١٨ ــ هل تشعر أن عمليات التنظيم وإعادة التنظيم السابقة لم تحقق النتائج المطلوبة	☐	☐
١٩ ــ هل هناك مراكز قوى وشلليه تعرقل العمل عندك	☐	☐
٢٠ ــ هل تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك	☐	☐
٢١ ــ هل تعانى من البيروقراطية والتسلسل الرئاسى والتعقيدات المكتبية	☐	☐
٢٢ ــ هل تعانى من السلبية والتهرب والدفع بعدم الاختصاص	☐	☐

خامساً ـ التدريب الإدارى :

	نعم	لا
٢٣ ـ هل عندك صف ثان من رجال الإدارة على مستوى المسئولية	☐	☐
٢٤ ـ هل تستطيع أن تميز بين المديرين البير وقراطيين والمديرين الفعالين فى وزارتك / شركتك	☐	☐
٢٥ ـ هل تستطيع أن تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى كل مدير	☐	☐
٢٦ ـ هل تشعر أن برامج التدريب التى حضرها مديروك حققت نتائج	☐	☐

سادساً ـ اللوائح (لوائح العاملين واللوائح المالية)

	نعم	لا
٢٧ ـ هل تشعر أنك سجين اللوائح المالية وبالرغم من ذلك تشعر بأنه ليس هناك بديل خوفاً من التسيب وعدم الانضباط	☐	☐
٢٨ ـ هل تشعر أنك سجين لوائح التعيينات والمكافآت والترقيات وبالرغم من ذلك تشعر أنك تحتمى بها	☐	☐

سابعا ــ الاتصالات ونظم المعلومات

	نعم	لا
٢٩ ــ هل تشعر أن رحلة الاتصالات طويلة دون مبرر لتنفيذ أى عمل	☐	☐
٣٠ ــ هل تشعر أن المديرين عندك يخفون فى صدورهم الكثير وليست لديهم الشجاعة للكلام	☐	☐
٣١ ــ هل يعرف كل مدير موقفه من تقدم سير العمل أولا بأول	☐	☐
٣٢ ــ هل تصل المعلومات الملائمة لمراكز اتخاذ القرارات فى الوقت الملائم	☐	☐

ثامنا ــ وقت المديرين

٣٣ ــ هل يشعر المديرون أنهم يقضون وقتاً أكبر من النتائج التى يحققونها	☐	☐
٣٤ ــ هل يعانى المديرون فى وزارتك / شركتك من ارتفاع فى ضغط الدم؟ من مرض السكر؟ من الجهد الذهنى والعصبى	☐	☐

تاسعاً ـ التقييم والحوافز

	نعم	لا
٣٥ ـ هل يشعر المديرون عندك بأن الفعال مثل القوال	☐	☐
٣٦ ـ هل استتبع تقييمك للاداء فى الفترة الأخيرة ترقية شخص ممتاز حقق نتائج طيبة	☐	☐
٣٧ ـ هل استتبع تقييمك للاداء فى الفترة الأخيرة عزل شخص لم يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه	☐	☐
٣٨ ـ هل تجد صعوبة فى الحصول على أشخاص أكفاء	☐	☐
٣٩ ـ هل تجد صعوبة فى عزل أشخاص غير أكفاء ولكنك لا تعرف كيف	☐	☐
٤٠ ـ هل تعلم أن الحوافز - وبالتالى النتائج باب مفتاحه من الداخل	☐	☐



ورقة عمل لأغراض تدريبية

راجع معلوماتك عن الإدارة بالأهداف والنتائج

ضع علامة √ أمام الإجابة الصواب فى العبارات الآتية :

أولا : مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج :

١ ــ فى ظل الإدارة بالأهداف تكون الأهداف على مستوى المنظمة ككل .

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

٢ ــ من أهم سمات الإدارة بالأهداف هو وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية الرئيسية على اعتبار أن تلك المناصب الرئيسية مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج .

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

٣ ــ فى ظل نظام الإدارة بالأهداف يؤخذ رأى المرؤوسين فى الأهداف المطلوب تحقيقها .

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

٤ ــ فى ظل نظام الإدارة بالأهداف :

(أ) يؤخذ رأى المرؤوسين فى الأهداف المطلوب منهم تحقيقها .

(ب) يضع كل مدير الأهداف التى سيحققها .

(ج) يضع كل مدير الأهداف التى سيحققها بالاشتراك مع رئيسه .

(د) ترد الأهداف من أعلى حيث يحدد كل مدير دوره فيها .

٥ ــ هناك فروق بين اشراك المرؤوسين فى وضع الأهداف وبين اشتراك المرؤوسين والرؤساء فى وضع أهداف مناصبهم (المرؤوسين) .

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦ ـ الإدارة بالأهداف والنتائج إدارة من خلال أهداف ونتائج المناصب الإدارية الرئيسية :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٧ ـ إن المشاركة فى الإدارة من جانب المرؤوسين معناها عملياً المشاركة فى صناعة الأهداف ومعرفة دور الأجزاء فى الكل .

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨ ـ فى ظل نظام الإدارة بالأهداف يجب أن تترابط أهداف المناصب الإدارية الرئيسية :

(أ) رأسياً .

(ب) أفقياً .

(جـ) (أ) + (ب)

٩ ـ فى ظل الإدارة بالأهداف تكون الأهداف المطلوب تحقيقها أساس أى تحسينات فى :

(أ) الهيكل التنظيمى .

(ب) سلطات المناصب فى الهيكل التنظيمى .

(جـ) العلاقات بين المناصب .

(د) نظم تدفق المعلومات .

(هـ) نظم المكافآت والترقيات .

(و) برامج التدريب .

(ز) (أ) + (ب) + (ج) .
(ح) من (أ) إلى (و) .

١٠- إذا كان التركيز فى الإدارة على إحكام عمليات التخطيط وإحكام عمليات الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح المسار دون اهتمام بالاختلافات الفردية فإننا نستطيع أن نقول أن الإدارة هنا أقرب إلى
(أ) الإدارة العلمية .
(ب) الإدارة بالأهداف والنتائج

١١- إن الإحكام فى عمليات التخطيط والرقابة بقوة السيف غالباً ماتؤدى إلى خلل فى الإدارة بعد فترة تطول أو تقصر حسب قوة الرئيس ومراكز قوى المرؤوسين .
(أ) صــواب .
(ب) خطــأ .

١٢- إذا كان التركيز على الإدارة فى الهيكل التنظيمى والأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسى والسلطة الآمرة والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح فإننا نستطيع أن نقول أن الإدارة هنا أقرب إلى :
(أ) الإدارة العلمية .
(ب) الإدارة البيروقراطية .

١٣- إذا كان التركيز على النشاطات والمجهودات المؤداة وعلى إطفاء الحرائق عندما تشب - على أساس الأخذ بالحل الوسط - وبما هو ممكن فى ضوء الظروف ، فإنه يمكننا أن نقول أن الإدارة هنا أقرب إلى :
(أ) الإدارة بالأهداف والنتائج .
(ب) الإدارة بالنشاط ورد الفعل .
(ج) الإدارة العلمية .

١٤- إذا كان التركيز فى الإدارة على حل الانسجام بين الأفراد وعلى حل الصراعات التنظيمية وعلى الاختلافات الفردية وأساليب التحفيز المختلفة فإنه يمكننا القول بأن الإدارة هنا أقرب إلى :

(أ) الإدارة العلمية .

(ب) الإدارة بالأهداف والنتائج .

(جـ) الإدارة بمفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية .

١٥- فى ظل نظام الإدارة بالأهداف فإن الرقابة الذاتية مهمة مثل الرقابة من أعلى إن لم تكن أهم :

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

١٦- إن وضع الأهداف لكل منصب إدارى رئيسى من المقومات الأساسية المميزة لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

١٧- تعتبر مجالات النتائج الرئيسية (المسئوليات الأساسية) لأى منصب إدارى هى نقطة الانطلاق لتحديد أهداف المنصب .

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

١٨- تعتبر مجالات النتائج الآتية من مجالات نتائج مدير مصنع :

(أ) كمية الإنتاج .

(ب) جودة الإنتاج .

(جـ) تكلفة الإنتاج .

(د) الكفاءة الإنتاجية .

(هـ) ربحية المصنع (الإيرادات ناقصاً التكاليف) .

(و) (أ) + (ب) + (جـ) + (د) .

١٩ـ لا يمكن أن يكون أى مدير مسئولا إلا عن النتائج التى له سلطة السيطرة على مدخلاتها :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٢٠ـ لكى يتم تحويل مجالات النتائج إلى أهداف يجب وضع الأولى فى شكل أرقام (لكى تكون قابلة للقياس) ومحددة بفترة زمنية .

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٢١ـ من أمثلة الأهداف ما يلى :

(أ) تحسين الكفاءة الإنتاجية .

(ب) تقليل العوادم إلى أدنى حد ممكن .

(جـ) إنتاج ٥٠٠ وحدة بتكلفة انتاج ٥ جنيه للوحدة بنهاية الأسبوع الأول من أبريل ١٩٨٨ .

٢٢ ـ هناك فرق بين « دقة » المقاييس و « ملاءمة » المقاييس .

(ا) صواب .

(ب) خطأ .

٢٣ ـ إن المشكلة فى مقاييس لمجالات النتائج ليست فى دقتها بقدر ماهى فى ملاءمتها .

(ا) صواب .

(ب) خطأ .

٢٤ - يمكن قياس فعالية مدير مستشفى للامراض العقلية بالمقاييس الآتية :

(أ) عدد الأسرة التي تم شغلها في الفترة .

(ب) عدد الأيام التي قضاها المريض بالمستشفى .

(ج) عدد المرض الذين دخلوا المستشفى لعلاجهم .

(د) عدد المرضى الذين لم يدخلوا المستشفى .

(هـ) ليس أى من ذلك .

٢٥ - يمكن قياس فعالية مدير تدريب :

(أ) بعدد برامج التدريب الذى خططها ونفذها .

(ب) بعدد الأفراد الذين حضروا البرامج التدريبية

(ج) بعدد دورات برامج التدريب .

(د) بعدد الأساتذة الذين اشتركوا فى البرامج التدريبية

(هـ) بمتوسط عدد الأفراد فى البرنامج الواحد .

(و) بعدد ساعات التدريب .

(ز) ليس أى من ذلك .

٢٦ - اشتراك المرؤوسين والرئيس فى وضع أهداف المرؤوسين معناه عملياً :

(أ) أن يقوم الرئيس بتحضير « ورقة عمل » مبدئية .

(ب) أن يحضر المرؤوسون اجتماعات التخطيط مع إعطائهم الحق فى ابداء الرأى .

(ج) أن يقوم المرؤوس بتحضير ورقة عمل مبدئية .

٢٧ - إن اشتراك المرؤوسين فى وضع الأهداف مبنى على « مبدأ زيجارنيك » الذى يقول أنه إذا اشترك فرد اشتراكاً حقيقياً فى وضع هدف معين فإن شدة أعصاب داخلية تحفزه لتحقيقه حتى ولو قابلته عقبات .

(ا) صـــواب .
(ب) خطـــأ .

٢٨ – إن الاشتراك الحقيقى للمروؤسين يتطلب من الرئيس أن :
(أ) ينصت بفهم واستيعاب لمشكلات المروؤسين والعقبات التى يمكن أن يصادفونها والتحسينات المطلوبة .
(ب) يفسح الوقت كما يفسح صدره للمناقشات ولا يعطى قراراً بأن المطلوب دراسة هذه الأهداف فى ظرف ٢٤ ساعة مثلا .
(جـ) يجتمع بكل مروؤس على حدة قبل أن يجتمع بكل المروؤسين دفعة واحدة . . . ذلك لكى يفتح قلبه للرئيس .
(د) يضع هو الأهداف ويحاول بيعها للمروؤسين .
(هـ) ينظر إلى وظيفته على أنه مستشار لمروؤسيه ومعلم لهم ، وليس شخص صاحب سلطة ، يأمر والناس تطيع .
(و) يقدم المعلومات والبيانات لمروؤسيه ليجعلهم هم يقررون . وإذا كان قرارهم مخالفاً لرأيه فإنه ينظر إلى الأمور على أنها قصور فى المعلومات .
(ز) (ا) + (ب) + (جـ) + (هـ) + (و) .

٢٩ – إن وضع أهداف للمناصب الإدارية يزيد من فاعلية الموازنات التخطيطية التقليدية ولابد من ربطهما ببعضهما .
(أ) صواب .
(ب) خطأ .

٣٠ – ليس من المنطق أن نلزم أى مدير بتحقيق أهداف ، دون توافر :
(أ) هيكل تنظيمى مصمم على أساس مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج .

(ب) نظام تدفق المعلومات اللازمة له لمتابعة تقديم سير العمل ذاتياً .
(ج) نظام مكافآت يفرق بين العامل الفعال والعامل غير الفعال .
(د) نظام ترقية يكفل الترقية للفعال لمنصب أكثر تحدياً وأكثر إشباعاً . وليس نظام ترقية بالأقدمية .
(هـ) برنامج تدريبى فى ضوء احتياجات تدريبية محددة .
(و) كل ما تقدم .

٣١ – يجب النظر إلى الأهداف على أنها :
(أ) قوة تحفيزية إيجابية .
(ب) وسيلة لتوقيع الجزاء .
(ج) وسيلة لرفع الكفاءة .
(د) كل ما تقدم .

٣٢ – إن التحسين الإدارى المستمر مسألة واردة فى ظل نظام الإدارة بالأهداف
(أ) صواب .
(ب) خطأ .

٣٣ – المقصود بالتحسين الإدارى المطلوب لتحقيق الأهداف ما يأتى :
(أ) تحسين فى الهيكل التنظيمى ، فى السلطات ، فى العلاقات .
(ب) تحسين فى اللوائح (المالية – شئون العاملين – المشتريات والمخازن) .
(ج) تحسين فى نظم تدفق المعلومات .
(د) تحسين فى نظم المكافآت والأجور والترقيات .
(هـ) تحسين فى التدريب (الذاتى والفردى والجماعى) .
(و) تحسين فى ظروف العمل .

(ز) من (أ) إلى (هـ) .

(ح) من (أ) إلى (و) .

٣٤ ـ إن وضع أهداف المناصب الإدارية لابد وأن يكون فى ضوء أهداف استراتيجية :

(ا) صواب .

(ب) خطأ .

٣٥ ـ يجب أن تشمل الأهداف الاستراتيجية للشركات المجالات الآتية :

(أ) الربحية .

(ب) الموقف السوقى .

(جـ) الابتكار .

(د) الانتاجية .

(هـ) طاقم المديرين .

(و) المسئولية الاجتماعية .

(ز) كل ما تقدم .

٣٦ ـ إن خطط التحسين الإدارى ـ فى ظل الإدارة بالأهداف ـ تنبع من أهداف المناصب الإدارية وليست مجرد قائمة عامة على الشيوع .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٣٧ ـ الإدارة بالأهداف :

(أ) أسلوب فعال للادارة .

(ب) أسلوب للتطوير الإدارى والتنظيمى والسلوكى الكلى .

(جـ) (أ) + (ب)

٣٨ – الإدارة بالأهداف أسلوب لتطوير المنظمات لأن التركيز على اشتراك كل المديرين فى المنظمة بشكل حقيقى لابد وأن :

(أ) يثير حماسهم لاسيما إذا كانوا قد تعودوا على أن تنزل إليهم الخطة من أعلى .

(ب) يقوى إحساسهم بالرؤية الواحدة .

(ج) يخلق أو يدعم روح الفريق حيث تصبح متطلبات العمل وليست الأمزجة الشخصية هى الأساس .

(د) يحدث تغييراً متكاملا فى التنظيم والنظم والناس ، بحيث تخف حدة الركود وتحل محله ديناميكية جديدة .

(هـ) كل ما تقدم .

٣٩ – إن الإدارة التى تؤمن بالإدارة بالأهداف لابد وأن تكون قد اعتنقت النظرية الآتية عن طبيعة الإنسان الفرد :

(أ) نظرية X .

(ب) نظرية Y .

(ج) نظرية X ونظرية Y معاً .

٤٠ – إن الإدارة التى تفترض الآتى عن الإنسان الفرد إدارة ينجح معها نظام الإدارة بالأهداف :

(ا) الإنسان الفرد بطبيعته شخص كسول يكره العمل ضعيف الابتكار ويتم تحفيزه بمزيد من النقود أو التهديد بالعقاب .

(ب) الإنسان الفرد بطبيعته شخص يحب العمل مثل اللعب . . . إذا توافرت الظروف ، قادر نسبياً على الابتكار ويتم تحفيزه إيجابياً بتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا وتحفيزه سلبياً بالارتكاز على المثل العليا .

(ج) (أ) + (ب) .

٤١ – فى ظل الإدارة بالأهداف يتم وضع الأهداف بمعرفة المدير (الأعلى) أو بمعرفة إدارة التخطيط .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٢ – إن وضع الأهداف – فى ظل الإدارة العلمية – يتم بمعرفة المدير (الأعلى) أو بمعرفة إدارة التخطيط :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٣ – فى ظل الإدارة بالأهداف :

(أ) يؤخذ رأى المرؤوس فى الأهداف المطلوب تحقيقها .

(ب) يشترك المرؤوس فى وضع الأهداف التى سيلتزم بتحقيقها .

٤٤ – مسئولية الرئيس – فى ظل الإدارة بالأهداف – هى :

(أ) وضع الأهداف .

(ب) التأكد من سلامة الأهداف الموضوعة بصرف النظر عمن وضعها

٤٥ – تعتبر المشورة فى وضع الأهداف بين المرؤوسين والرئيس فى ظل نظام الإدارة بالأهداف :

(أ) نوعاً من التنازل أو فقدان السيطرة .

(ب) مشكلة طبيعية وضرورية .

٤٦ – تقتصر عملية وضع الأهداف – فى ظل نظام الإدارة بالأهداف والنتائج – على الأهداف العامة للشركة ولا تتعداها إلى كل منصب رئيسى فى الشركة .

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٧ ـ إن الذى يقوم بالتحسين والتطوير الإدارى فى الشركة :

(أ) رئيس مجلس الإدارة .

(ب) إدارة التخطيط والتنظيم .

(جـ) المستشار الخارجى .

(د) طاقم المديرين بالمشورة والفهم المتبادل .

(هـ) (د) مع الاستعانة بـ (جـ) .

٤٨ ـ أن الإدارة بالأهداف والنتائج تطبيق للمفهوم القائل : النتائج باب مفتاحه من الداخل :

(أ) صواب .

(ب) خطأ .

٤٩ ـ فيما يلى عناصر عملية الإدارة بالأهداف :

(أ) جمع حقائق عن الظروف البيئية .

(ب) وضع أهداف استراتيجية .

(جـ) وضع مجالات النتائج للمناصب .

(د) وضع مقاييس ومعدلات أداء

(و) تغيير فى الهيكل التنظيمى .

(ز) تغيير فى اللوائح .

(ح) تعديل فى برامج التدريب .

(ط) مقارنة النتائج أولا بأول .

(ى) تقوية دوافع المديرين .

إن الترتيب السليم لعناصر عملية الإدارة بالأهداف كالآتى :

(أ) كما هو وارد بالترتيب أعلاه بالضبط .

(ب) الترتيب كالآتى :

– (أ) + (ب) + (جـ) + (د)
– ويحدث فى نفس الوقت . . . (و) + (ز) + (ح) .
– ثم يتم (ط) + (ى) .

ثانياً : مجالات النتائج :

٥٠ – إذا تمت معرفة النتائج التى يتوقعها مدير من مرؤوسيه ومن رئيسه فإن معظم المشكلات تكون قد تم حلها أو على الأقل تم وضعها تحت الأضواء للدراسة :
(أ) صـــواب .
(ب) خطــأ .

٥١ – فيما يلى مثال لهدف :
(أ) الربح .
(ب) معدل العائد على الاستثمار .
(جـ) ١٠ ٪ معدل عائد على الاستثمار فى نهاية عام ١٩٨٨ .

٥٢ – أى من الآتى لا يعتبر مجال نتيجة :
(أ) ملائمة الأفراد الجدد .
(ب) العملاء الجدد .
(جـ) الأمن الصناعى .
(د) الإشراف على المرؤوسين .
(هـ) كل ما تقدم .

٥٣ – أى من الآتى يعتبر مجال نتيجة :
(أ) تغيير السلوك التنظيمى .
(ب) تطوير الأداء .

(جـ) تحقيق الأرباح .

(د) الاشتراك فى رسم السياسات .

(د) تمثيل الشركة لدى الغير .

(هـ) الاشتراك فى رسم السياسات .

(و) منتجات مطورة .

(ز) الرقابة على الإنتاج .

٥٤ ـ أى مجالات النتائج الآتية موضوع بطريقة خاطئة :

(أ) الإنتاجية .

(ب) العوادم .

(جـ) تنمية المبيعات .

(د) تخفيض السرقات .

(هـ) (أ) + (ب) .

(و) (جـ) + (د) .

٥٥ ـ إن مجالات نتائج أى مدير هى حاصل جمع (مجموع) مجالات نتائج مرؤوسيه :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٥٦ ـ من مجالات نتائج مدير الأمن الصناعى :

(أ) السرقات .

(ب) الحوادث .

(جـ) الصحة .

(د) عدالة الأجور .

(هـ) (أ) + (ب) + (جـ) .

٥٧ ـ يمكن قياس الصورة الذهنية للشركة بالمقاييس الآتية :
(أ) كمية الإنتاج .
(ب) دراسة ميدانية للرأى العام لجماهير الشركة .
(ج) ربحية الشركة .
(د) (أ) + (ب) .
(هـ) (ب) + (ج) .

٥٨ ـ لكى يكون الهدف قابلا للقياس يجب أن يحوى ثلاثة عناصر : عنصر الكمية ، عنصر الزمن ، وعنصر التكلفة (تكلفة تحقيق الهدف) :
(أ) صـــواب .
(ب) خطـــأ .

٥٩ ـ يعتبر العائد على الاستثمار من بين مجالات نتائج المدير المالى :
(أ) صـــواب .
(ب) خطـــأ .

٦٠ ـ أى من الآتى لا يعتبر هدفاً :
(أ) الانتهاء من أعمال الامتحانات بسرعة .
(ب) زيادة الدخل القومى للبلاد .
(ج) تنظيم النسل .
(د) رفع أجور العمال بنسبة ١٠ ٪ بانتهاء عام ١٩٨٨ .
(هـ) (أ) + (ب) + (ج) .

ثالثاً : النظم المدعمة للادارة بالأهداف :

٦١ ـ لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالا يجب تدعيمه بـ :
(أ) نظام للعاملين .
(ب) نظام للسلطات المالية .

(ج) نظام لتدفق المعلومات .

(د) (أ) + (ب) + (ج) .

٦٢ ـ إن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يتوقف على مدى ملاءمة الأنظمة المساعدة لمنطق الإدارة بالأهداف والنتائج :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٣ ـ إن النظم الحالية للتعيينات والأجور والمكافآت والتدريب نظم بيروقراطية لا تتناسب مع منطق الإدارة بالأهداف والنتائج :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٤ ـ إن التدريب الفردى غالباً ما يكون غير فعال بالنسبة للمنظمة :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٥ ـ هناك فرق بين التدريب الإدارى وتطوير المنظمات :
فالأول خاص بتدريب الأفراد أما الثانى فهو خاص بتطوير المنظمة ككل

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٦ ـ البيانات تمثل رسائل متاحة للانسان الفرد لم يتم تقييمها بالنسبة لموقف معين ، أما المعلومات فهى بيانات تم تقييمها لغرض معين :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٧ – المعلومات هى بيانات مصنفة لغرض معين وبالتالى فالمعلومات بيانات وليس كل البيانات معلومات :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٨ – إن إرسال المعلومات من خلال قنوات التسلسل الرئاسى يقلل من فاعلية نظام المعلومات سواء فى تجميع البيانات أو فى استرجاعها .

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٦٩ – إن إنشاء مكتب للمعلومات شىء ، وإنشاء نظام للمعلومات شىء آخر :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٧٠ – إن وجود نظام للمعلومات ينتهى :

(أ) بإنشاء مكتب للمعلومات .

(ب) بتوفير الخبرات للعاملين فى مكتب المعلومات .

(ج) بتحفيز العاملين فى مكتب المعلومات .

(د) كل ما تقدم .

(هـ) هناك متطلبات أخرى .

٧١ – أى من المقومات الآتية يجب أن تتوافر فى المعلومات لكى تكون فعالة :

(أ) الدقة .

(ب) التوقيت الملائم .

(ج) التصنيف المناسب .

(د) كل ما تقدم .

٧٢ ــ إن العامل الحاسم فى الطلب على المعلومات هو :

(أ) دقة المعلومات .

(ب) التوقيت الملائم .

(جـ) التصنيف الملائم .

(د) الدافع وراء استخدام المعلومات والفرص المتاحة باستخدامها .

٧٣ ــ إن موازنة البنود والإدارة بالأهداف والنتائج مثل الزيت والماء لا يمكن خلطهما .

(أ) صـــواب .

(ب) خطــأ .

٧٤ ــ إن الإدارة بالأهداف والنتائج تبنى على منطق التكلفة والعائد :

(أ) صـــواب .

(ب) خطــأ .

رابعاً : مقومات نجاح الإدارة بالأهداف :

٧٥ ــ من الممكن إذابة الثلج فى المنظمة بإصدار قرار بتطويرها :

(أ) صواب .

(ب) خطــأ .

٧٦ ــ يجب النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها :

(أ) نظام للتخطيط والرقابة .

(ب) نظام للتقييم (تقييم الأداء وتقييم المديرين) .

(جـ) نظام لتطوير المديرين .

(د) نظام لتطوير المنظمة تطويراً كلياً .

٧٧ ـ إن النظر إلى الإدارة بالأهداف كأداة لتطوير المنظمة يحقق :

(أ) إعادة الشباب للمنظمة وللمديرين فيها .

(ب) بناء روح الفريق .

(ج) خلق الديمقراطية والمشاركة فى الإدارة .

(د) التفويض الحقيقى للسلطات .

(هـ) (أ) ، (ب) ، (ج) .

(و) كل ما تقدم .

٧٨ ـ إن نقص المعلومات للعاملين غالباً ما يؤدى إلى كثرة الإشاعات :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٧٩ ـ يجب على المدير ألا يستخدم المشاركة فى الإدارة إذا كان قد قرر تنفيذ خطة معينة :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨٠ ـ استيعاب فكرة التغيير يجب أن تتم بسرعة أما التنفيذ فيجب أن يأخذ مجراه ببطء :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨١ ـ إن الأفعل هو أن يطلب المريض الدواء لمعالجة مرض يشعر به :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

خامساً : كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف :

٨٢ – يمكن تعلم الإدارة بالأهداف ذاتياً :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨٣ – يجب أن يتعلم المديرون نظام الإدارة بالأهداف قبل أن يطالبوا بتطبيقه :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨٤ – لتحقيق الدعم الفكرى والقلبى للادارة بالأهداف يجب :

(أ) حصر الواقع الفعلى للمنظمة فى صورة أرقام .

(ب) حصر المشكلات الموجودة : الفنية والسلوكية والإدارية والتنظيمية والمالية .

(ج) إيضاح كيف يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن يتغلب على تلك المعوقات .

(د) معايشة الناس وتطلعهم نحو مستقبل أفضل ومدى ما يمكن أن يحققه نظام الإدارة بالأهداف .

(هـ) كل ما تقدم .

٨٥ – إن حضور برامج تدريبية كاف لتعلم المديرين تطبيق الإدارة بالأهداف :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨٦ – إن الذى يطبق الإدارة بالأهداف فى الشركة :

(أ) المديرون فى الشركة .

(ب) المستشار الخارجى .

(جـ) المديرون فى الشركة بمعاونة المستشار الخارجى .

٨٧ – إن أسهل طريقة لوضع مجالات نتائج هو استخراجها من بطاقات وصف المناصب الإدارية فى الدليل التنظيمى .

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

سادساً : تجارب الإدارة بالأهداف من وراء البحار :

٨٨ – لقد أثبتت الدراسة فى الشركات الأمريكية أن تطبيق الإدارة بالأهداف قد نجح فى كثير من الشركات :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٨٩ – أى من الفوائد الآتية يتحقق بتطبيق الإدارة بالأهداف :

(أ) تحسين فى أداء الإدارة .

(ب) تحسين فى التخطيط .

(جـ) تحسين فى الرقابة الذاتية .

(د) تحسين فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .

(هـ) تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمديرين .

(و) كل ما تقدم .

٩٠ – إن أهم مشكلة قابلت الشركات الأمريكية التى طبقت نظام الإدارة بالأهداف هى أن المديرين واجهوا مشكلات فى تعلم كيفية تطبيق النظام

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٩١ ــ إن مسئولية تطبيق الإدارة بالأهداف تقع على عاتق :

(أ) إدارة الأفراد .

(ب) إدارة التنظيم .

(ج) إدارة التخطيط .

(د) ليس أى مما تقدم .

٩٢ ــ الإدارة بالأهداف هى صورة أخرى من :

(أ) الإدارة العلمية (بمفهوم فريدريك تايلور) .

(ب) البيروقراطية المثلى (بمفهوم ماكس ڤيبر) .

(ج) العلاقات الإنسانية .

(د) (أ) + (ب) .

(هـ) (أ) + (ج) .

(و) ليس أى مما تقدم .

٩٣ ــ الإدارة بالأهداف أقرب إلى أن تكون .

(أ) برامج تحسين الأداء .

(ب) برامج تدريب الحساسية لتغيير السلوك .

(ج) برامج تقييم أداء .

(د) كل ما تقدم .

(هـ) ليس أى مما تقدم .

٩٤ ــ إن معظم الأفكار المستخدمة فى الإدارة بالأهداف جديدة ومختلفة تماماً :

(أ) صــواب .

(ب) خطــأ .

٩٥ – يعتبر العائد على رأس المال المستثمر من أفضل الأدوات التى توحد رؤية طاقم المديرين :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٩٦ – ضع خطوط بين البنود التى على اليمين بما يقابلها من بنود على الشمال

المسئوليات		مراكز المسئولية
(أ) التسعير .	–	المشتريات .
(ب) التكاليف	–	التنظيم .
(ج) المنتجات المربحة .	–	المبيعات .
(د) كميات السلع .	–	تخطيط الإنتاج
(هـ) البرمجة الدقيقة للانتاج	–	بحوث السوق .
(و) التقليل من الفاقد والعوادم .	–	الإعلان والترويج .
(ز) ربط الطاقة بالطلب الكلى للسلع	–	الإنتاج .
(ح) زيادة حصة الشركة فى السوق	–	الشئون الهندسية .
(ط) الشراء الذكى للأصول .	–	المخـــازن .
(ى) تطوير الإنتاج .	–	التمويل .
(ك) الصيانة .	–	

٩٧ – يجب على رئيس مجلس الإدارة أن يراجع جميع الأهداف على جميع المستويات حتى أدنى مستوى تنظيمى :

(أ) صـــواب .

(ب) خطـــأ .

٩٨ – إن معظم مشكلات الإدارة بالأهداف هى فى :

(أ) رئيس مجلس الإدارة .

(ب) المستشار .

(ج) تحديد الأهداف .

(د) تطبيق النظام .

٩٩ – إن الإدارة بالأهداف هى تطبيق عملى على :

(أ) الاقتصاد الحديث .

(ب) نظرية النظم .

(ج) نظرية الإشراف .

(د) نظرية السلوك .

١٠٠– إذا لم يكن هناك رغبة عند المديرين فى تبنى نظام الإدارة بالأهداف فإن أحسن شىء ممكن أن تفعله الإدارة العليا هو :

(أ) تطبيق النظام دون معرفتهم .

(ب) تطبيق النظام تحت اسم آخر .

(ج) تطبيق جزء من النظام .

(د) الاستقالة .

(هـ) عدم تطبيق النظام كلية .

* * * *

والآن وبعد استيعاب نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يكون من المناسب أن نتتبع خطوات تنفيذ الإدارة بالأهداف الذى صمم لأغراض تدريبية .



ما هى مسئولياتك الأساسية فى وظيفتك؟؟؟

دون أدناه مسئولياتك الأساسية كما تتصورها . يمكنك الرجوع إلى « وصف الوظيفة « بمجلد » « الدليل التنظيمى » أو بالاسترشاد برأى خبير التنظيم فى منظمتك أو بأحد زملائك أو بالرجوع إلى اللوائح والتعليمات الرسمية الصادرة من جهات أعلى . ضع هذه المسئوليات فى شكل قائمة دون ترتيب لأهميتها .

	بدون ترتيب



ما هى نسبة الوقت الذى تخصصه لكل مسئولية أساسية ؟ ؟

- ارجع إلى القائمة السابقة ودون بها نسبة الوقت الذى تخصصه لكل مسئولية أساسية وذلك فى الجانب الأيسر من القائمة .

- فى ضوء الوقت الذى كتبته أمام كل مجال مسئولية أساسية رتب الأهمية النسبية لكل منها مبتدئاً برقم (١) لأعلى وقت .

- أى المسئوليات تحبها أكثر من غيرها وتجد نفسك فيها . رتب المسئوليات مرة أخرى ترتيباً أبجدياً مبتدئاً بالحرف (أ) للمسئولية التى تحبها أكثر من غيرها ثم استمر بالترتيب الأبجدى .

- أذكر أدناه الأسباب التى تجعلك تبذل وقتاً كبيراً فى بعض مجالات المسئولية الأساسية :



ما هى القوى الدافعة والقوى المعوقة لك فى تحقيق مسئولياتك ؟ ؟

– استرشاداً بما كتبته فى نهاية الصفحة السابقة ، ضع حصراً لأهم القوى الإيجابية أو الدافعة التى تساعدك على إنجاز أعمالك ، والقوى السلبية أو المعوقة لإنجاز أعمالك .

لاحظ أن المطلوب هو القوى المهمة أو الأساسية وليس كل القوى .

القوى الدافعة (الإيجابية)	القوى المعوقة (السلبية)

٤ القليل الحاكم والكثير التافه Vital Few & Trivial Many

- لقد أثبتت الدراسات أن ٢٠ ٪ من الوقت يحقق ٨٠ ٪ من الإنجازات والنتائج فى حين أن ٨٠ ٪ من الوقت يحقق ٢٠ ٪ من النتائج (مبدأ باريتو) . ولا شك أن هذا المبدأ يعمل معك أيضاً . راجع قائمة مسئولياتك الأساسية لتكتشف أين يعمل هذا المبدأ فعلا .
- اسأل نفسك : ما هو المبرر من وجودك ؟ Raison d'etre .
- ثم فى ضوء قائمة المسئوليات الأساسية الأولى وما أضيف إليها من دراسة انتقادية ، وفى ضوء قائمة مجالات النتائج العامة للمناصب الإدارية – حتى هذه اللحظة – ضع قائمة جديدة بالمسئوليات الأساسية مرتبة حسب أهميتها بحيث تكون الأولوية الأولى رقم (١) والأولوية الثانية رقم (٢) وهكذا . . .

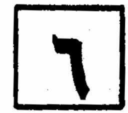
١ –	هذه هى مجالات النتائج الأساسية مرتبة حسب الأولوية
٢ –	
٣ –	
٤ –	
٥ –	
٦ –	
٧ –	
٨ –	
٩ –	
١٠ –	

٥ مؤشرات « الصحة » : INDICATORS

– كيف يعرف الناس ما إذا كانت صحتهم جيدة من عدمه ؟ لابد من وجود مؤشرات . . ونحن لايهمنا كل المؤشرات ولكن يهمنا المؤشرات الحاكمة . إن بعض المؤشرات يمكن أن تكون ظواهر قبل بداية المرض ويمكن أن تكون أثناء المرض أو بعد حدوثه فعلا .

– ضع فيما يلى قائمة بالمؤشرات للصحة (وليس كل المؤشرات) ستلاحظ أن المؤشرات لا تحوى إتجاهات قيمية (زيادة – نقص) ولكن مقاييس مجردة . ضع علامة × على المؤشرات الحاكمة . واذكر أهمها .

مؤشرات الصحة



مؤشرات مجالات النتائج الأساسية

مثل ما فعلت مع مؤشرات الصحة . المطلوب الآن التفكير فى مؤشرات مجالات نتائجك الأساسية . المطلوب اختيار المؤشرات الحاكمة والتى تقيس فعلا مجالات النتائج (مجالات المسئولية الأساسية العامة) .

مجالات النتائج الأساسية	المؤشرات الحاكمة



كيف تكون أكثر فعالية و أكثر سعادة في وظيفتك ؟ ؟ ؟

– لقد أثبتت دراسات القيادة والفعالية أن المدير يكون أكثر فعالية وأكثر سعادة إذا كانت :

(١) أهدافه ومسئولياته ومستويات تحقيقها واضحة له .

(٢) وواضحة لرئيسه ومتفق عليها بينهما .

فكثير من سوء التوجيه الإدارى يكون نتيجة الاختلافات في التصور عما هو مهم وما هو أهم بين المدير ورئيسه ..

– المطلوب الآن أن تذهب إلى رئيسك وتتفق معه على مجالات النتائج وأولوياتها وأهميتها النسبية ومستويات تحقيقها . إن عرض هذه القائمة على الرئيس سيجعله يدرك الأهم من المهم لكى لا يكون هناك مفاجآت منه مستقبلا .

مجالات النتائج	المؤشرات	ترتيب الرئيس

٨

ضع الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها فى زمن محدد وبتكلفة محددة

– إن المؤشرات التى تم التوصيل إليها وهى بمثابة مستويات أداء محددة داخل مجالات النتائج الأساسية تكون المدخل الطبيعى لوضع الأهداف حيث تعطى قيما رقمية لهذه المؤشرات مع تحديد الزمن والتكلفة اللازمة (سواء كانت فى شكل جهد أو وقت أو مال أو موارد) .

لاحظ أنه لا يمكن تصور أهداف دون تحديد زمنى أو دون تحديد تكلفتها .

CONTRACT عقد اتفاق بين .... و .... عن المدة		
مجالات النتائج الأساسية	المؤشرات الحاكمة	الأهداف محددة بزمن وتكلفة



درجات السلطات للمسئوليات

إن مجالات النتائج المتقدمة وما يتبعها من مؤشرات وأهداف كمية محددة بزمن وبتكلفة ، تصبح مجالات مسئولية جديدة ، تحمل معها بالضرورة متطلبات من السلطة مطلوبة . وليس من الممكن عملياً فصل هذه الخطوة عن الخطوة السابقة : لأن الالتزام بأهداف معينة لايمكن أن يكون حقيقياً أو يمكن تنفيذه مالم تعطى الصلاحيات اللازمة للقيام بهذه المسئوليات على الوجه الأكمل . وبطبيعة الحال فإن السلطات التى تفوض للمدير تكون من منطق مجالات النتائج الجديدة ولذلك فإنه من الضرورى وضع قائمة المسئوليات والسلطات بالشكل الآتى :

مجالات النتائج الجديدة (المسئوليات)	السلطات المطلوبة	درجة السلطة		
		سلطة كاملة بدون الرجوع	سلطة مع إحاطة الرئيس	سلطة محدودة

١٠

خطة التحسينات الإدارية
(اللوائح والنظم والتنمية الإدارية)

إن تفويض السلطات بالشكل المتقدم يجعل من الضرورى عمل خطة متكاملة للتحسينات ، غالباً ما تظهر فى تعديل أو تصحيح اللوائح المالية ولوائح المشتريات ولوائح شئون العاملين ، أو على الأقل إجراء تعديلات فى بعض بنودها . . كما قد يتطلب الأمر أيضا تعيين أفراد جدد أو تدريب أفراد حاليين أو زيادة مهارات البعض فى تخصصات معينة ، طبقاً لاحتياجات محددة . إن خطة التحسينات ضرورية طالما كانت الأهداف الجديدة أكثر طموحاً . وفى بعض الحالات يتطلب الأمر عمل تحسينات إدارية لضمان تحقيق الأهداف بمستوياتها الحالية .

خطة التحسينات الإدارية لعام			
	بند	قبل التعديل	بعد التعديل
لائحة شئون العاملين			
اللائحة المالية			
التدريب والتطوير			
نظم تدفق المعلومات			



خطـة العمـل

إن تحقيق الأهداف الجديدة يتطلب فى الواقع القيام بالعديد من الأنشطة وتجزئتها ، وتحديد المسئولية عن تنفيذها ، وتحديد البرامج الزمنية الواجب السير عليها .



الرقابة وتقوية دوافع المديرين

- تتم الرقابة على مستويين :

(ا) مستوى ذاتى أولا بأول من واقع المعلومات الواردة .

(ب) مستوى إدارى أعلى وهى المقارنة الدورية .

ولا يمكن أن تكون هناك رقابة ذاتية مالم يوجد نظام دقيق لتدفق المعلومات حيث يجب أن تصل المعلومات الملائمة فى الوقت الملائم لمراكز اتخاذ القرارات (مراكز المسئولية) دون أن تمر على الرئاسات من خلال نظام التسلسل الرئاسى .

- إن تقوية دوافع المديرين يصبح حقيقة واقعة إذا كانت المحاسبة على أساس مقارنة النتائج بالأهداف التى تقررت مع تصحيح المسار بتصحيح النظم أو بتطوير الأفراد أو باعادة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، أو كل ذلك .

النتائج المستهدفة	النتائج المحققة	الانحرافات	خطة تصحيح المسار


المصطلحات الأساسية
موضوعات البرنامج الذاتى
الرسالة
MISSION
أو المبرر من الوجود
Raison d'etre
مجالات النتائج الأساسية
KEY BESULTS AREAS
المؤشرات
INDICATORS
الأهداف
OBJECTIVES
التحسينات
IMPROVEMENTS
الخطـــة
PLAN
الرقابة
CONTROL
١ المسئوليات الأساسية للوظيفة
٢ نسبة الوقت المخصص للمسئوليات
٣ القوى الدافعة والقوى المعوقة
٤ القليل الحاكم والكثير التافه
٥ مؤشرات الصحة
٦ مؤشرات مجالات النتائج
٧ كيف تكون أكثر فعالية وسعادة
٨ ضع الأهداف فى زمن وبتكلفة
٩ درجات السلطات للمسئوليات
١٠ خطة التحسينات الإدارية
١١ خطة العمل
١٢ الرقابة وتقوية دوافع المديرين

المـــراجع

Beck, A. and E. Hillman

A Practical Approach to Organization Development through MBO : Selected Readings.
New York : Addison-Wesley, 1972.

هذا الكتاب مجموعة من القراءات المختارة لعدد من الكتاب المشهورين فى هذا المجال بحيث تغطى الإدارة بالأهداف كمنهج للتطوير التنظيمى (المنظمة ككل) . إنها تعطى القارىء فكرة كلية عن أثر الظروف المحيطة داخل المنظمة وخارجها والإعتبارات الواجب مراعاتها فى نظام الإدارة بالأهداف .

Carrol, Stephen and Henry Tosi.

Management by Objectives : Applications and Research.
New York : The Macmillan Company, 1973.

هذا الكتاب نتيجة بحوث ميدانية قام بها المؤلفان إعتمدت على مقابلات واستقصاءات بصفة أساسية أكثر من الفكر النظرى البحت . يهتم الكتاب بمشكلة ربط الأنظمة الأخرى بنظام الإدارة بالأهداف : أنظمة مثل : الموازنة التخطيطية ، نظم تقييم الاداء ، التنمية الإدارية ، المكافآت . يركز الكتاب على الكيفية التى قام بها المديرون — تحت الدراسة — فى حل المشكلات .

The Conference Board.

Managing by and With Objectives : Studies in Personnel Policy No. 212.
New York : The Conference Board, 1973.

هذا التقرير يشرح بشكل تفصيلى تجارب بعض الشركات الشهيرة (ست شركات) التى طبقت نظام الإدارة بالأهداف على أنه أسلوب

للادارة وليس كأسلوب جزئى فى تقييم الموظفين مثلا . إن التقرير يشرح الإجراءات التى اتبعت فى كل شركة لتحديد الأهداف ، والدرجة التى تم عندها وضع مقاييس للأهداف والأساليب التى اتبعت للتأكد مع عدم وجود تعارض بين الأهداف وبعضها . إن التقرير يشرح كيفية إستخدام الأهداف فى الرقابة على الأداء الإدارى .

Drucker, Peter.

Management : Tasks, Responsibilities, Practices.
London : Heinemann, 1974.

ربما يعتبر « دركر » أول من كتب عن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية فى كتابه الشهير : **The Practice of Management**

وفى كتابه الجديد هذا خصص الفصل رقم ٣٤ للادارة بالأهداف والرقابة الذاتية وهو يشرح فيه معنى الإدارة بالأهداف وكيف أنه فى غياب الأهداف المحددة المعتمدة من الرئيس يتوه المديرون فى أعمال غير مهمة . إنه يشرح كيفية تحديد الأهداف ومن الذى يحددها وأهمية الرقابة الذاتية تميزاً لها عن الرقابة الرئاسية . إنه يصر على أن يسمى الإدارة بالأهداف « فاسفة » إدارة أكثر من انها نظام إدارة أو طريقة إدارة .

Humble, John.

How to Manage by Objectives
New York : Amacom : American Management Association, 1973.

يركز هذا الكتاب بصفة خاصة على الأخطاء الواجب تجنبها عند الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف ، كما يركز على الجوانب العملية فى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف . إنه يهتم بصفة خاصة بالمتابعة الدورية وبالتدريب والمكافات والترقية . . . على اعتبار أن عملية الإدارة يجب أن تصحبها

باستمرار خطة للتحسين والتقييم والتحفيز والتطوير . ان نظرته للادارة بالأهداف نظرة كلية .

Mali, Paul.

Managing By Objectives : An Operating Guide to Faster and More Profitable Results. (Wiley, 1972).

يوضح هذا الكتاب بشكل عملى كيفية تقسيم الإدارة بالأهداف إلى عدة مراحل : (١) مرحلة إيجاد الأهداف . (٢) مرحلة وضع الأهداف .
(٣) مرحلة التأكد من ربط الأهداف بعضها ببعض .
(٤) مرحلة التطبيق . (٥) مرحلة الرقابة والمتابعة . إنه يستخدم مفاهيم وأشكالا ورسومات ليوضح هذه المراحل .

Morrisey, George.

Management by Objectives and Results.
Massachusets : Addison-Wesley Publishing Co., 1970.

هذا كتاب مبسط فى شرح عملية الإدارة مع التركيز بشكل خاص على العلاقة بين الأهداف (التخطيط) والنتائج (الرقابة) . إن أهمية هذا الكتاب فى أنه يركز على ضرورة توضيح رسالة ودور كل منصب قبل تحديد الأهداف (المحددة القابلة للقياس) منه . فى الكتاب رسوم توضيحية كثيرة وإرشادات عملية تفصيلية .

Odiorne, George.

Management by Objectives.
London : Pittman

هذا الكتاب بمثابة مدخل إلى الإدارة بالأهداف كفلسفة وكنظام ولو أنه يعالج الإدارة بالأهداف كأنها نظام يتكون من مجموعة أجزاء . إنه

يوضح بشكل ملحوظ درجة إسهام المرءوسين فى وضع الأهداف الخاصة بهم . وفى علاقة نظام الإدارة بالأهداف بنظام الأجور ، وكيفية تهيئة إدخال هذا النظام فى منظمة قائمة .

Reddin, William.

Effective Management by Objectives.
New York : McGraw-Hill Book Co., 1971.

إن التركيز فى هذا الكتاب هو على « مجالات النتائج » وعلى إشراك المرءوسين فى تصميم وتنفيذ النظام : إشتراك المرءوسين إبتداء من وضع مجالات النتائج الخاصة بهم ووضع مقاييسها إلى وضع الأهداف المحددة بفترة زمنية .

إن المؤلف يركز على ضرورة « تذويب » الثلوج فى المنظمة قبل إدخال نظام الإدارة بالأهداف . إن هذا الكتاب عملى بالدرجة الأولى وإن كان يركز فقط على وضع الأهداف أكثر من تركيزه على المتابعة بها .

Raia, Anthony.

Managing by Objectives.
England, Brighton : Scott Foresman and Company, 1974.

يركز هذا الكتاب على كيفية تطبيق المفاهيم والأساليب فى الواقع العملى فهو يشرح الموضوع خطوة خطوة حيث يخصص فصلا لكل خطوة . وهو بهذا الشكل يركز على الصورة الكلية للنظام : مراحله وخطواته : أهداف استراتيجية — أهداف قصيرة كلية — أهداف إدارات — أهداف مناصب — خطط عمل — رقابة ذاتية — رقابة رئاسية . . إنه كتاب سهل فى القراءة وعملى .

* * *

إيداع رقم ٨٦/٢٣٥٣

دار الجيل للطباعة

كتب للمؤلف

١ ـ الادارة : الأصول والأسس العلمية .
٢ ـ التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم .
٣ ـ الادارة المالية .
٤ ـ ادارة البنوك .
٥ ـ الادارة بالأهداف والنتائج .
٦ ـ عناصر الادارة للمبتدئين وغير التجاريين .
٧ ـ ماذا يفعل المديرون ؟
٨ ـ المدير الفعال .
٩ ـ دليل الباحثين فى كتابة التقارير ورسائل الماجستير والدكتوراه .
١٠ ـ مامعنى بنك اسلامى ؟

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العينى القاهرة ت : ٥٥١٦٥٣